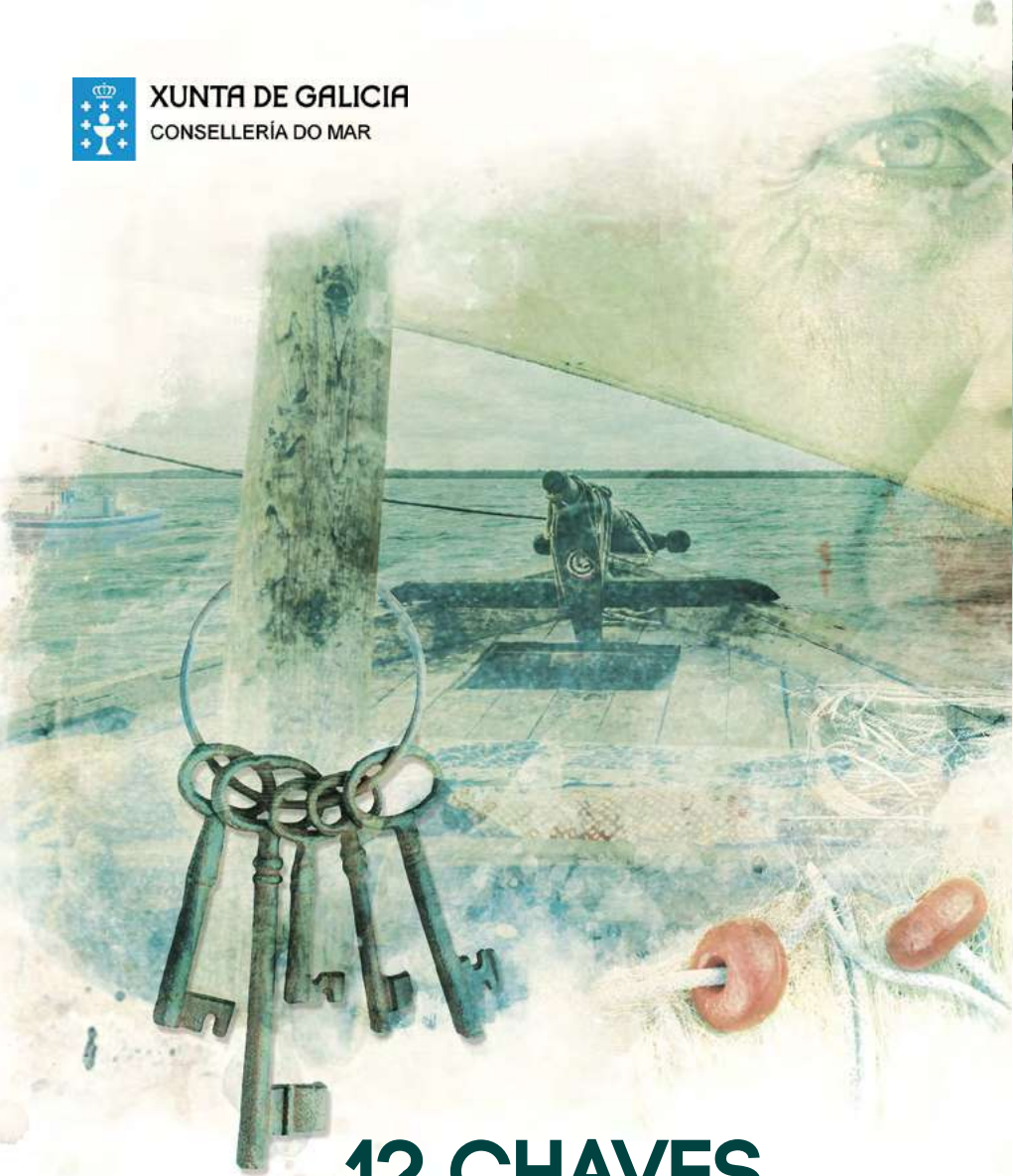




XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DO MAR



FEDERACIÓN
PROVINCIAL DE
COFRADÍAS DE
PESCADORES
DE A CORUÑA

12 CHAVES PARA A XESTIÓN RESPONSABLE DAS CONFRARIAS DE PESCADORES



*“Non lle temas mariñeiro
O ventíño do mar
Que o vento mareiro
Da mellor navegar”*

*Cantiga popular
(Amor Rianxeiro)*

Os novos aires, os cambios sociais,
económicos e ambientais que se están
a producir teñen que ser aproveitados
pola valorosa comunidade mariñeira.

12 CHAVES PARA A XESTIÓN RESPONSABLE DAS CONFRARÍAS DE PESCADORES

**FEDERACIÓN PROVINCIAL DE CONFRARÍAS
DE PESCADORES DA CORUÑA**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN EN XESTIÓN
ASOCIATIVA RESPONSABLE DAS CONFRARÍAS
DE PESCADORES DA PROVINCIA DA CORUÑA
Mellora da Capacitación dos Órganos Reitores**

Federación Provincial de Confrarías
de Pescadores da Coruña
L/Muelle s/n -15970 Porto do Son (A Coruña)
E-mail: fpccoruna@telefonica.net
Tel.: 981 767 321
Fax: 981 767 567

Elaboración: Interpyme SLP
Autores: Mercedes Fernández Gestido
Tito Iglesias Pastoriza

Portada: BYBE Comunicación / Beatriz Giráldez

Data: outubro, 2017
D.L.: C 1776-2017

As opinións vertidas neste manual non vinculan a citada
Federación e son por enteiro responsabilidade dos autores.

**FEDERACIÓN PROVINCIAL
DE CONFRARIAS DE PESCADORES DA CORUÑA**

ÓRGANOS DE GOBERNO

PRESIDENTE

D. Daniel Formoso Moledo (PM Confraría de Muros)

COMITÉ EXECUTIVO PARTE ECONÓMICA

D. Felipe Canosa Entonado	(PM Confraría da Coruña)
D. Manuel Villar Vidal	(PM Confraría de Laxe)
D. José Antonio Pérez Sieira	(PM Confraría de Ribeira)
D. Juan Miguel Iglesias Gómez	(PM C. da Pobra do Caramiñal)
D. Emilio Méndez Gómez	(PM C. de Lorbé) (vpdte. 2.º)

COMITÉ EXECUTIVO PARTE SOCIAL

D.ª María Josefa Crespo Fraga	(PM C. de Miño)(Vicepres. 1.ª)
D. Guillermo Neira Ríos	(PM Confraría de Mera)
D.ª María Jesús López Iglesias	(VPM 1.º Conf. Pontedeume)
D.ª María Teresa Carnero Blanco	(PM Confraría de Mugardos)
D.ª Dolores Bermúdez Rodríguez	(PM Confraría de Camariñas)

SECRETARIO

D. Jesús Ramón Longueira Suárez

CONFRARIAS ASOCIADAS Á FEDERACIÓN PROVINCIAL

O Barqueiro	Pontedeume	Camelle	Portosín
Espasante	Sada	Camariñas	Porto do Son
Cariño	Mera	Muxía	Aguiño
Cedeira	Lorbé	Finisterre	Ribeira
Ferrol	A Coruña	Corcubión	Palmeira
Barallobre	Caión	O Pindo	A Pobra
Mugardos	Malpica	Lira	Cabo de Cruz
Ares	Corme	Muros	Rianxo
Miño	Laxe	Noia	

AGRADECEMENTOS

Esta publicación elaborouse con motivo do programa de FORMACIÓN EN XESTIÓN ASOCIATIVA RESPONSABLE DAS CONFRARÍAS DA PROVINCIA DA CORUÑA, realizada por esa Federación Provincial.

Este é un documento orientado aos membros dos órganos reitores das confrarías da provincia da Coruña. Así mesmo, tamén pode resultar de interese para outros axentes da comunidade mariñeira. Por esta razón, intentamos redactalo nunha linguaxe sinxela e con expresións propias da fala.

Os autores queremos agradecer a todos os membros dos órganos reitores que asistiron ás xornadas formativas organizadas a súa participación. As súas observacións e opinións, realizadas durante as sesións e debates, foron decisivas para enriquecer o contido deste manual. Estamos en débeda coas persoas que, durante o proceso de entrevistas, nos acolleron nas súas confrarías e nos regalaron o seu tempo e coñecementos. Persoas que nos encauzaron cara aos problemas de xestión asociativa máis relevantes que actualmente teñen as súas entidades.

Aproveitamos esta nota para agradecerlles, unha vez máis, aos Órganos de Goberno da Federación Provincial de Confrarías de A Coruña a súa aposta pola Responsabilidade Social Corporativa e pola confianza depositada ao facernos partícipes deste programa.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	9
2. COÑECENDO O PASADO E MIRANDO O FUTURO	11
3. PARA QUE ESTAMOS AQUÍ?	13
4. LIDERAR - NAVEGAR	17
O liderado de servizo	
Promovendo a integración	
Pilotar e gobernar	
5. O MUNDO ACTUAL E A XENTE NOVA	27
Novas xeracións e cambio cultural	
A RSC o relevo xeracional das confrarías	
O labor das confrarías no ámbito formativo	
6. COÑECÉNDONOS A NÓS MESMOS	39
A cultura mariñeira: costumismo e comunidades de pescadores	
O recurso: desde a traxedia dos comúns á coexistión	
O conflito: análise e contexto	
As partes interesadas: a confraría como ecosistema social.	
7. OS ÓRGANOS REITORES: BUSCANDO O EQUILIBRIO	59
Conflitos de interese	
Capital Social	
8. CARA A UNHA XESTIÓN RESPONSABLE	67
Colaboración e equidade	
Crear, contribuír e compartir valor	
Planificar o relevo: conservar e aumentar o capital intelectual	
Talento e traballo en equipo	
Dignificando o cargo	
Sacándolles partido aos costumes e tradicións	
Proactividade: por que e por que non?	
A transparencia e rendición de contas	
9. 12 CHAVES PARA A XESTIÓN RESPONSABLE	95
10. BIBLIOGRAFÍA	99

1. INTRODUCCIÓN

As confrarías de pescadores son entidades representativas do sector pesqueiro artesanal galego. Esta é unha representación lexitimada tanto polos feitos como pola legalidade vixente. Son entidades de Dereito Público nas que se integran a maioría dos mariñeiros e mariscadoras galegas.

As actuais confrarías son herdeiras dunha longa tradición de xestión asociativa nacida do aproveitamento conxunto dos recursos mariños. As primeiras comunidades mariñeiras constitúense ante a necesidade de colaborar nun aproveitamento máis efectivo dos recursos. Así é como se materializan as distintas artes de pesca baseadas no traballo colectivo (entre as que destaca a arte do cerco real).

O mar é un dos poucos bens que manteñen na actualidade o seu carácter comunal, este feito ten favorecido que, desde antigo, nas nosas costas se desenvolvesen as confrarías inicialmente promovidas pola igrexa, a través dos arcebispados. Unha das misións destas entidades é a regulación das pesqueiras e, por conseguinte, velar pola paz social.

As entidades asociativas precisan órganos reitores, e así, xunto coas confrarías, nacen os cabidos. A normativa galega actual sobre as confrarías (Lei 9/1993, do 8 de xullo e Decreto 8/2014, do 16 de xaneiro) contempla os seguintes órganos de goberno: Xunta Xeral, Cabido e Patrón Maior. Se ben a citada lei destaca o seu carácter representativo, as circunstancias actuais e os retos que deben afrontar as comunidades mariñeiras lévanos a pensar que os órganos reitores das confrarías de pescadores deben abrir unha nova etapa, onde ademais de representar e xestionar deben liderar.

2. COÑECENDO O PASADO E MIRANDO O FUTURO

Se queremos saber por que estamos onde estamos debemos mirar cara a atrás. Tanto a nivel persoal como colectivo temos un pasado que nos trouxo ata aquí e que non podemos mudar. O que si podemos é ansiar construír un futuro, e tamén podemos actuar hoxe, mañá e durante os días vindeiros para achegarnos a ese futuro desexado.

Os grandes líderes visionarios, son persoas capaces de intuír o que vai acontecer cando todos os demais non o vemos ou negámonos a velo. Tal foi o caso de W. Churchill, o político británico que foi quen de ver as verdadeiras intencións de Hitler e facerlle fronte durante a II Guerra Mundial.

Liderar unha pequena entidade, tal como unha confraría, supón ter a capacidade para ver melloras na nosa organización e na comunidade mariñeira. Noutras palabras, require da capacidade para ver as cousas que quedan por facer. O líder cre que todas esas melloras poden facerse e ten a capacidade de vislumbrar a forma de acadar eses obxectivos.

Comunmente é recoñecido que moitas das habilidades dun bo dirixente se poden adquirir; como para calquera profesión ou deporte é preciso práctica e adestramento. Espertar a curiosidade, cultivar as capacidades da análise e observación, interesarnos polo pasado e estar atento ás tendencias, ás novas ideas e formas de vida é un bo xeito de activar o líder que levamos dentro.

3. PARA QUE ESTAMOS AQUÍ

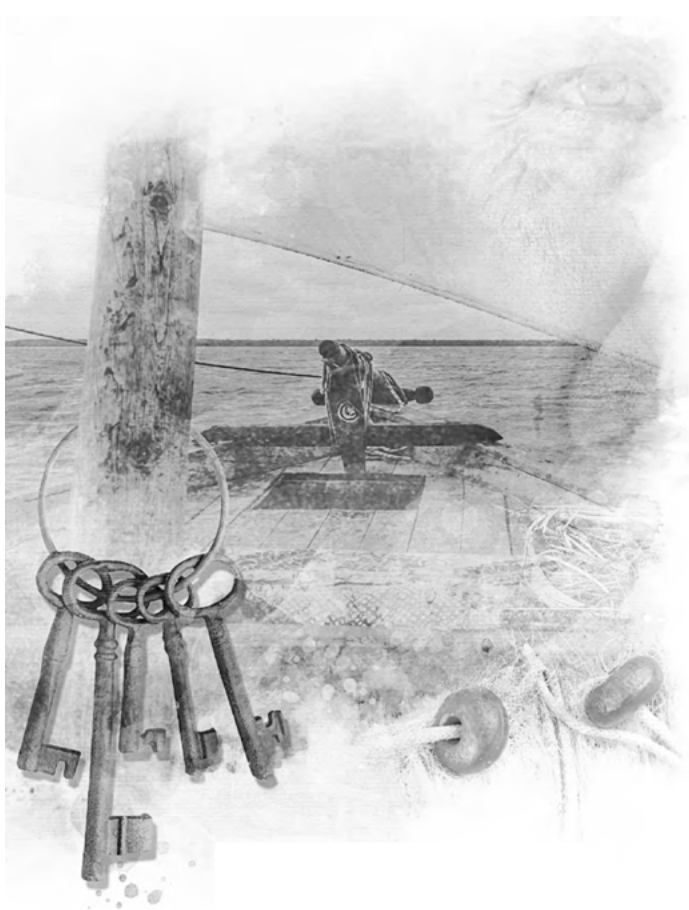
As confrarías naceron cun fin, un propósito, que ten que ver coa natureza do traballo no mar e na ribeira. As primeiras comunidades mariñeiras sentiron a necesidade de colaborar, de buscar solucións colectivas a problemas colectivos, de xuntar esforzos en pro dun mellor desempeño do traballo. Para acadar resultados había que organizarse, era preciso ir máis aló da axuda mutua entre compañeiros. Con ese propósito, constituíronse as primeiras irmandades, gremios e confrarías de pescadores, datadas no século XII.

Máis adiante, xa no ano 1900, temos o exemplo da constitución do Gremio de Mareantes do Porto do Son, que expresa así a súa misión:

“la defensa de los intereses de la clase marinera y la instrucción y recreo de sus socios”

Na procura dunha xestión responsable, as confrarías deben contemplar todos os grupos que están na súa contorna e inflúen ou son influenciados pola súa entidade; son as chamadas partes interesadas: socios, traballadores da confraría, clientes, provedores, administracións públicas, etc. Unha das partes interesadas máis relevante son as futuras xeracións, que recibirán o noso legado para seguir pescando e mariscando. O xeito de procurar ese legado é conservando o medio ambiente e os coñecementos adecuados para un traballo rendible.

**“a misión das confrarías, non pode
ser outra que defender, asistir, axudar,
respaldar,... á comunidade mariñeira”**



Esta nova perspectiva é a Responsabilidade Social Corporativa. Este modelo de xestión pode axudarnos a orientar e priorizar as nosas decisións en pos do obxectivo último polo cal estamos aquí, esforzándonos e empregando moitas horas da nosa vida. Finalmente, a misión das confrarías, non pode ser outra que defender, asistir, axudar, respaldar... á comunidade mariñeira. Esta é a encomenda, este é o obxectivo central que debe prevalecer, e que nunca debe ser esquecido polos cabidos.

4. LIDERAR-NAVEGAR

O mestre P. Drucker define o líder como aquela persoa que ten seguidores, de tal xeito que sen seguidores non existen os líderes. Este feito lévanos a unha primeira e importante conclusión: o éxito dun liderato depende do líder e tamén dos seus seguidores. E dicir, un bo patrón maior ou unha boa presidenta de agrupación poden fracasar se entre os seus socios predominan actitudes es- tritamente egoístas. Pola contra, unha agrupación unida e motivada pode acadar importantes avances, incluso cunha directiva “regular”.

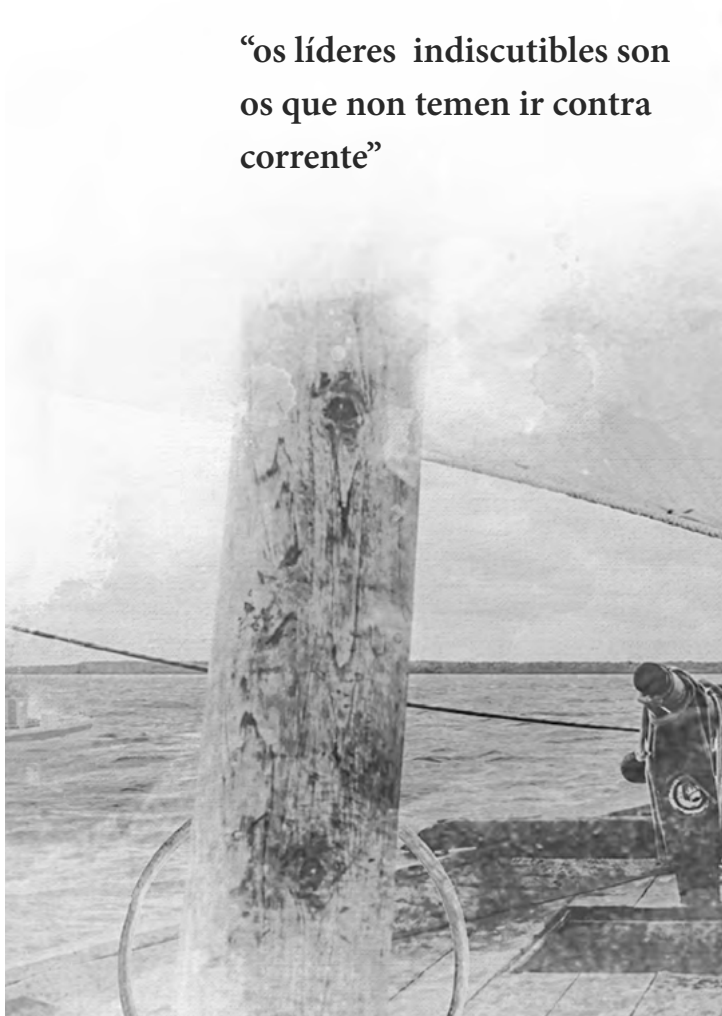
Dito isto, convén aclarar que liderar non significa ser po- pular ou populista, nin sequera ser unha persoa carismá- tica ou moi elocuente. Máis ben ao contrario, os líderes indiscutibles son os que non temen ir “contra corrente”, aqueles que non dubidan en ir contra as opinións e ideas maioritarias, que defenden o seu criterio, e o tempo e os resultados conságranos dándolles a razón.



Un bo líder non se escusa nas deficiencias dos seus segui- dores, máis ben fai como os bos mestres, adáptase e sácalle partido ás ferramentas que ten a man. É dicir, é o Patrón quen ten que adaptar a súa conduta e a súa estratexia ás ca- racterísticas e posibilidades dos seus seguidores.

“o líder exerce unha autoridade moral, e desde unha posición de igualdade guía os demais: é o primeiro entre iguais”

“os líderes indiscutibles son os que non temen ir contra corrente”



O actual líder diferénciase do tradicional xefe, que “ordena e manda”, porque exerce unha autoridade moral, e desde unha posición de igualdade guía os demais, é dicir, é o primeiro entre iguais.

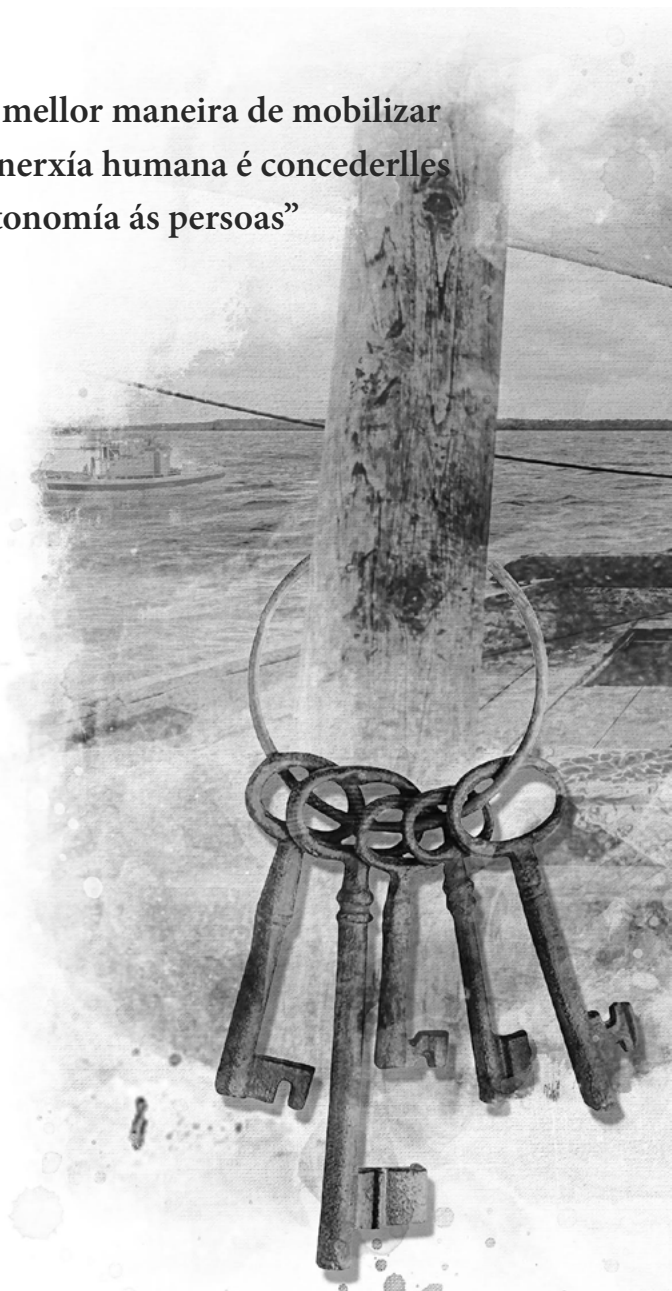
Asemade, o liderado non ten por que ser individual; especialmente nas confrarías débese apostar por un liderado compartido, de equipo. Este xeito de liderar encaixa mellor cos regulamentos e vai máis acorde coas preferencias da xente nova.

• O liderado de servizo

O empresario alemán Karl Abrecht di que a mellor maneira de mobilizar a enerxía humana é concederlle autonomía ás persoas e optar por un liderado de servizo. Este é un modelo onde o líder se pon a disposición da organización e dos seus seguidores cara a desenvolver catro funcións básicas:

- 1) **Desenvolve a visión.** Define o futuro desexable e vai perfilando as estratexias para acadalo.
- 2) **Dá exemplo.** É unha persoa exemplar, que predica co exemplo.
- 3) **Crea equipos.** Busca as persoas axeitadas para os sitios axeitados, conseguindo unila ao redor dunha causa ou proxecto común.
- 4) **Fai de parachoques.** O líder atende e soluciona os problemas que xorden na organización.

**“a mellor maneira de mobilizar
a enerxía humana é concederlles
autonomía ás persoas”**



Este modelo pode servirllles de inspiración aos órganos reitores das confrarías. Non obstante, en moitas entidades o día a día absorbe os cabidos, e non deixa espazo “mental” para atender os asuntos menos urxentes, pero ás veces máis importantes e estratéxicos, como por exemplo o desenvolvemento da visión.

En todo caso, a diversidade e complexidade dos casos que pode atopar un cabido é moi elevado, polo que haberá que resolver atendendo á especificidade do asunto que se formule. É dicir, tal e como nos di a teoría da continuidade, non hai principios universais aos que nos poidamos acoller, polo que a expresión “depende” pode ser un enfoque axeitado para aproximarnos aos problemas.



• Promovendo a integración

Unha das peculiaridades e valores das confrarías é a diversidade de xentes que acolle: armadores, mariñeiros, mariscadores/as, mozos, xente maior, mulleres, homes, etc. Se ben, non todos os socios teñen a mesma actitude coa confraría: mentres uns son os baluartes da confraría algún que outro non perde ocasión para atacala, buscando un estado de caos propicio para sacaren partido os máis egoístas.

Entre este dous grupos, defensores e detractores, existen outros colectivos que mostran un comportamento intermedio. Así, podemos identificar catro grupos de socios:

1. Os agresores.

Uns poucos que, malia ser socios, actúan en contra dos principais valores que a confraría representa. Son os que non respectan as persoas nin á institución e queren propiciar o caos dentro da comunidade mariñeira. Son a parte mais negativa da confraría.

2. Os respectuosos.

Unha gran parte dos socios quere desenvolver a súa profesión nun marco de convivencia, onde cada un anda ao seu, respectando os seus compañeiros e sendo respectado. Non obstante, unha boa parte destes socios non entende ou non comparte que o mar é un ben común que ten que ser protexido, polo que mostra comportamentos bastante egoístas, que buscan o beneficio inmediato. Estas persoas, aínda que pacíficas, a miúdo non respectan as regras de xogo.

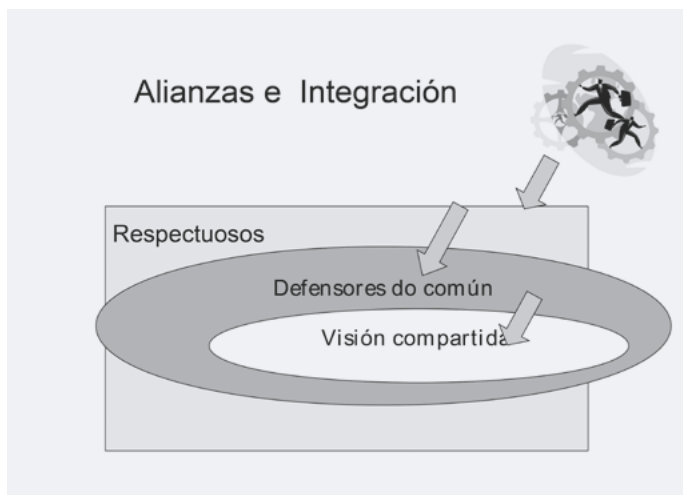
3. Os defensores do común.

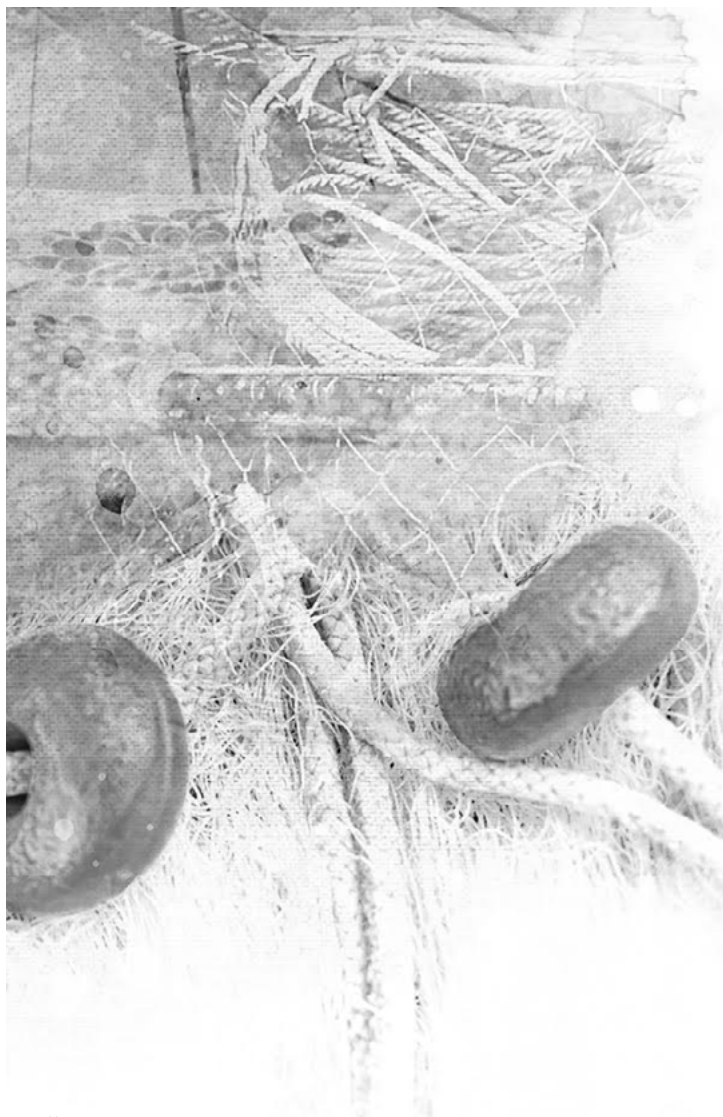
Este é un grupo que quere establecer unhas regras do xogo iguais para todos. Normalmente teñen unha visión humanista da confraría e perseguen o seu fortalecemento. Se ben, non todos comparten as liñas xerais dos órganos reitores.

4. Os que comparten a visión do cabido.

Este é un grupo, a miúdo moi reducido, que ademais de defender as regras, comparte os proxectos, inqedanzas e obxectivos da confraría.

Os cabidos deben saber xestionar estes grupos, establecendo alianzas a distintos niveis. Esas alianzas teñen que ser operativas e poder afrontar grandes retos ou ataques contra a institución. Por exemplo, entendemos que os órganos reitores deben ter capacidade para unha mobilización xeral ante os ataques graves dos “agresores”.





“unha das funcións relevantes do líder é
promover a inclusión dos distintos grupos”

Con todo, entendemos que unha das funcións relevantes do líder é promover a inclusión dos distintos grupos. A estratexia mais lóxica é ir “convertendo” os agresores en respectuosos, os respectuosos en defensores do común e os defensores do común en membros que comparten proxectos e obxectivos, tal e como amosa a ilustración.

A inclusión a distintos niveis, é un dos signos de identidade das confrarías. Manter e perseverar neste enfoque, integrando sectores de produción, traballadores e empresarios, xénero, xeracións diversas, ideoloxías, etc., sempre resultará pertinente.

• Pilotar e gobernar

Nas confrarías coñécese e vívese a arte da navegación. Pilotar unha embarcación é gobernar. Nos órganos reitores das confrarías hai bos patróns. Así que é moi sinxelo trasladarlle ao goberno das confrarías unha serie de recomendacións propias dos bos navegantes e pescadores.

- **Fixar un destino.** O cabido debe ter un “ideal” ou cando menos un horizonte de obxectivos desexables e alcanzables.
- **Corrixir o rumbo.** Sobre a marcha haberá que afinar e corrixir, actuando sobre os obxectivos e os medios dispoñibles.
- **Atender as condicións ambientais e os imprevistos.** Para acadar os obxectivos os cabidos deben sortear unha serie de obstáculos e de imprevistos, pero tamén deben aproveitar as condicións favorables que se presenten.

- **Esperar o intre adecuado para emprender a viaxe.** Así mesmo, hai accións e obxectivos que só poden frutificar en momentos moi precisos, e os cabidos deben saber esperar ou aproveitar esas oportunidades.
- **Lanzar as redes tendo en conta os movementos dos bancos de peixes.** Isto significa que debemos ser moi observadores da contorna socioeconómica, coñecer a súas tendencias e gañar vantaxe, anticiparnos ás oportunidades e ás dificultades.
- **O patrón busca e ensina á tripulación.** Os líderes buscan apoios e forman equipos, non emprenden accións desesperadas en solitario.

5. O MUNDO ACTUAL E A XENTE NOVA

As actuais sociedades son realidades complexas moduladas por cambios rápidos, tanto nos modos de vida como nos valores e nas estruturas sociolaborais, que nos afectan a todos e que condicionan os nosos comportamentos e prioridades. Nas sociedades de consumo e do benestar, de estabilidade institucional e de seguridade xurídica, como a nosa, é fácil esquecer tempos pasados e perder a necesaria perspectiva que está na base de todo coñecemento.

Unha das cuestións que máis preocupa nestes momentos aos órganos reitores é que a xente nova que se incorpora ao sector parece ignorar o proceso que se ten vivido nos últimos anos na procura da regulación e dignificación da profesión, e ven con inquietude, demandas e comportamentos ás veces “fóra de lóxica”, propias de quen descoñece a natureza dos procesos vividos nas últimas décadas no sector.

Porén, esta xeración, que gozou dun nivel de escolarización universal e dun desenvolvemento material moi superior ao dos seus pais, vive un período histórico de grandes transformacións que deixa na incerteza o seu futuro laboral e outras perspectivas vitais. Se a isto sumamos o declive económico e demográfico no que están sumidas algunhas poboacións costeiras na nosa Comunidade, a perspectiva que temos diante fai que as confrarías tomen, se cabe, máis sentido e cobren tamén mais relevancia.

• Novas xeracións e cambio cultural

Nas nosas rías, nos últimos anos, estanse a incorporar mozos ao sector da pesca e o marisqueo, xente que non tiña entre as súas expectativas dedicarse profesionalmente ao mar. A situación de crise e recesión económica fixo que o mar, os recursos marítimo-pesqueiros, volvesen ser un refuxio, ás veces temporal, ao que ir en busca dunha alternativa sociolaboral.

Esta circunstancia representa un reto moi importante e desencadea certa alarma entre os mais veteranos das confrarías; porén, non debería ser motivo de conflito senón dunha escoita activa por parte dos actuais dirixentes e dunha apertura cara a “modernizar” e reforzar o xenuíno papel das confrarías.

Un dos cambios culturais máis profundos acontecidos nas nosas sociedades son os derivados das pautas e modelos de consumo. Estes están caracterizados pola necesidade inmediata de alcanzar o obxecto desexado e o baixo nivel de frustración se non se consegue, así como o culto a unha comodidade, ata certo punto “inhabilitante”.

Os modelos económicos e de consumo vixentes fan que, cando menos na cultura mariñeira, se produzan fendas que fai que os maiores sintan perplexidade e desconcerto ante as novas xeracións. Eses cambios interprétanse como que os novos non teñen sentido do esforzo e do sacrificio, quizais din autoculpándose “porque lles demos todo o que nós non tiñamos”.

Neste modelo de consumo a razón deixa paso, en moitas ocasións, á emotividade como criterio principal na toma de decisións. Hoxe todo parece ter unha curta data de

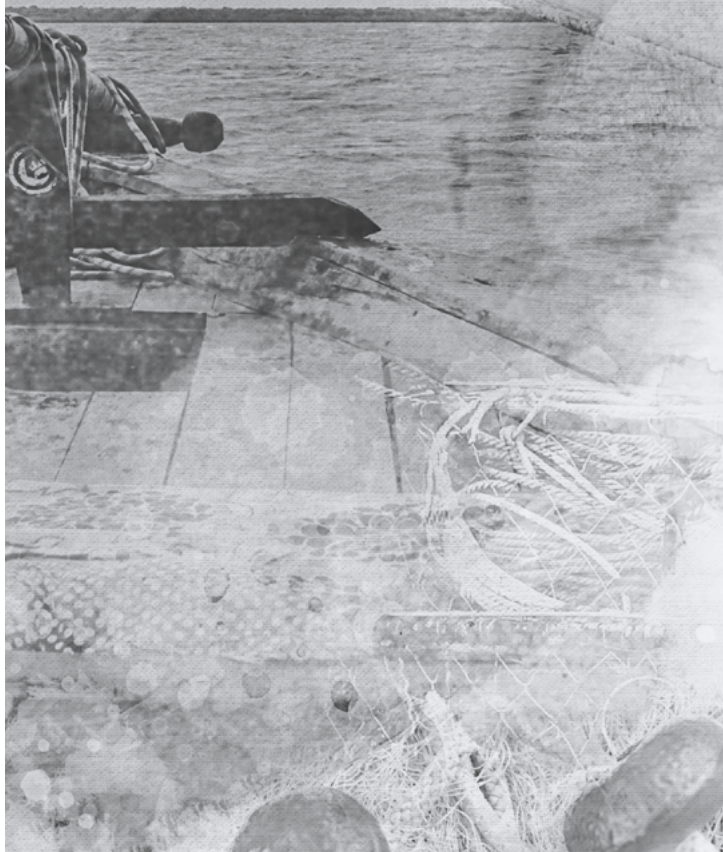
caducidade, e o que centra a nosa atención son “flashes” perfectamente controlados polos medios de comunicación que nos levan docilmente cara á evasión.

Así mesmo, os fillos e as fillas de pais de clases populares, tales como as mariscadoras e mariñeiros, van ás mesmas escolas que os das clases medias asalariadas, viven nos mesmos barrios; iso xera unha enorme presión e competitividade no consumo destas familias que queren igualarse ás máis adiñeiradas. Esa situación propicia condutas que chocan cos valores que tiñan os seus pais e avós e, ao fin, as organizacións teñen que facer fronte a problemas derivados desta circunstancia: furtivismo, sobreexplotación, necesidade inmediata de cartos, etc.

Tal e como se indica no informe do Instituto Nacional de Xuventude de España, o consumo deixou de ser eminentemente funcional e pasou a ser un signo de pertenza, de identidade:

“... nunha sociedade de certo crecemento económico o consumo nos dá seguridade de pertenza ao grupo nunha contorna incerta. Esta cultura é na que socializaron a maioría dos rapaces, que adquiren a súa identidade a través do ritual consumista de pertenza ao grupo”

“os modelos económicos e de consumo vixentes fan que, cando menos na cultura mariñeira, se produzan fendas que fan que os maiores sintan perplexidade e desconcerto ante as novas xeracións”



A xente nova vinculada ao mar, raramente pensa que haxa que “deixar das risas para os choros”. A satisfacción inmediata e o baixo nivel de frustración ante as adversidades, así como a falla dun coñecemento real do sector e seu funcionamento representan fenómenos cos que as confrarías teñen que lidar acotío.

Estas persoas, como todos nós, son un reflexo dos tempos que nos toca vivir, pero esta circunstancia non significa que haxa que descoidar a reflexión nin as posibilidades de facer fronte a esa realidade.

• A RSC e o relevo xeracional das confrarías

As futuras xeracións son, como sabemos, unha parte interesada das confrarías. O que fagamos agora, no presente, ten un impacto no futuro. O sentido de solidariedade humana, o instinto de supervivencia xunto, co desenvolvemento da ética que toda sociedade civilizada ten que ter, debe facernos reflexionar sobre o deber de coidar con vigor o noso planeta e os seus recursos.

Para lograr estes obxectivos é prioritario incorporar xente nova nas xerencias das confrarías. Se ben é certo que algunhas destas entidades van tomando medidas para abordar esta situación, outras amosan unha grande inquedaanza ao respecto. Por outra banda, moitos socios e socias, aínda de mediana idade, non queren nin pensar en integrarse nas directivas. Necesítase moita enerxía e unha capacidade de compromiso que non é moi abundante.

Esta falla de interese, que seguramente está na base da desafección dos máis mozos cara ás confrarías, amosa unha dobre faciana. Por unha banda un descoñecemento

de como funcionan as cousas dentro destas entidades e por outro as complicacións e dedicación que esixe o cargo. Saben que ser patrón maior pode ter “caché” nun momento dado, pero que na maioría dos casos é un “marrón”.

Todas estas circunstancias están enmarcadas no sino dos tempos. A “normalización” que se ten conseguido no funcionamento das confrarías e os cambios acontecidos na sociedade fan que as persoas muden as súas demandas, tamén respecto destas entidades.

A tendencia na sociedade actual é separar a vida profesional da persoal. Este dualismo dá pé a que algúns mozos utilicen a profesión solo como un medio de obter ingresos, que despois rapidamente gastan en satisfacer os seus estímulos consumistas, ademais das súas necesidades básicas.

Os grandes desafíos e retos que ten o sector pasan por xerar innovación na xestión das organizacións que aglutinan os profesionais deste ámbito. Esta innovación ten que vir da man dunha maior participación e implicación por parte dos distintos grupos mozos e maiores, homes e mulleres, etc.

Fronte á estendida opinión de falla de implicación da xente nova nos órganos de responsabilidade das confrarías habería que reflexionar tamén sobre a operatividade destas á hora de abrirse aos intereses dos seus socios. Se ben é certo que unha maioría de mozos se distancian da política formal, unha porcentaxe importante, segundo informe do INJUVE, nomeado anteriormente, confesa ter participado a través dalgunha forma de expresión político-social, toda vez que este colectivo confesa manter

a confianza no sistema democrático, aínda que van en aumento outras opcións que xustifican outro tipo de sistemas políticos.

Como sabemos xa, a Responsabilidade Social ten no cerne da súa proposta a incorporación das partes interesadas no proceso de xestión de empresas e entidades. O bo goberno, a transparencia, o rendemento de contas e a loita contra a corrupción representan elementos constitutivos fundamentais da actividade de xestión baseada neste paradigma. Estes items, cada vez máis, vanse convertendo en proclamas cara a unha sociedade máis xusta e menos excluínte; uns valores cos que se identifica unha parte cada vez maior de xente nova, segundo os últimos estudos.

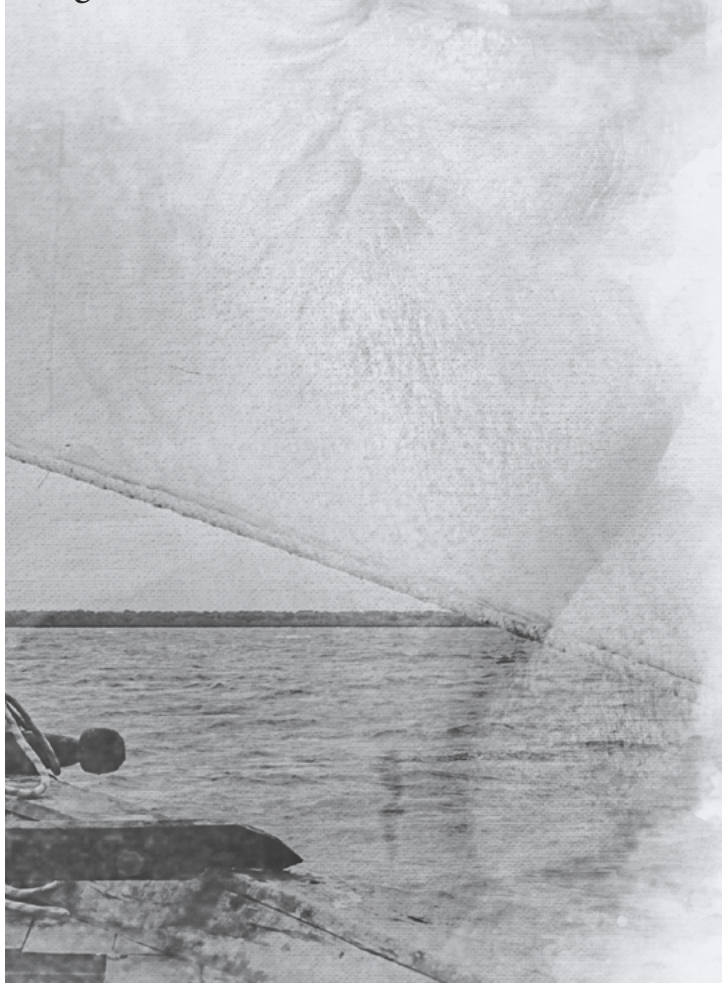
Enténdese un bo goberno entón como un conxunto de regras, prácticas e institucións que interactúan a todos os niveis para proporcionar equidade e sustentabilidade na asignación e xestión dos recursos e espazos. Neste esquema terían cabida regras formais e informais, antigas e novas estruturas de poder.

A gobernanza viría a ser, deste xeito, un sistema de goberno máis flexible e menos dirixido dende instancias xerárquicas, no que a premisa fundamental sería a incorporación de todos os axentes implicados na xestión das pesqueiras.

Se este modelo vén instalarse, están preparadas as novas xeracións para xestionar as confrarías segundo estes principios? Que hai que facer para prepararse?

Con estas premisas pode lograrse a ansiada unión do sector para facer fronte ao seu futuro?

“a tendencia na sociedade actual é separar a vida profesional da persoal, este dualismo da pé a que algúns mozos utilicen a profesión só como un medio de obter ingresos”



• O labor das confrarías no ámbito formativo

As persoas somos resultados imperfectos, froitos nunca acabados dunha multiplicidade de circunstancias e eventualidades. A educación é unha ferramenta moi importante para incrementar a competencia profesional e social das xentes do mar: neste sentido a comunidade revélase como unha escola insuperable. A educación e a formación non son patrimonio exclusivo das aulas.

A vida en comunidade fainos humanos, permítenos medrar como persoas, progresar e realizar múltiples tarefas para a nosa supervivencia. Neste sentido as confrarías estarían chamadas a ser escolas de capacitación profesional e humana para as xentes do mar, un factor clave para o cambio e a convivencia.

Neste sentido a FAO no seu informe de 2016 fai unha declaración das vantaxes que supón ter organizacións de pescadores fortes e cohesionadas e do papel relevante que están chamadas a xogar nos procesos de desenvolvemento e na xestión da pesca.

Entre os beneficios de formar parte dunha organización como as confrarías están: 1) o sentimento de pertenza e identidade, 2) o incremento da capacidade de influír no valor dos produtos da pesca e o marisqueo así como na identificación de formas e medios que melloran a rendibilidade dos produtos da pesca, 3) a participación na formulación de políticas encamiñadas a mellorar o sector da pesca e o marisqueo e 4) a posibilidade de ser un axente activo na conservación dos recursos pesqueiros e na protección dos seus ecosistemas.

**“a educación e a formación non son
patrimonio exclusivo das aulas”**



Por este motivo, que os órganos reitores teñan unha mellor capacitación redonda nunha maior eficiencia tanto da organización como da comunidade pesqueira.

Segundo as indicacións do FAO (2016), as principais directrices que deberán seguir estas entidades para dar esa formación e capacitación á xente do mar, son as seguintes:

- Entender e vincular a interdependencia dos impactos sociais, culturais, económicos e ecolóxicos para a sustentabilidade do sector;
- Recoñecer os dereitos comunitarios a través de responsabilidades de gobernanza e ordenación compartidas (xestión dos bens comúns);
- Recuperar o valor das prácticas consuetudinarias e tradicionais;
- Incorporar os sistemas de coñecemento locais e autóctonos;
- Fomentar os enfoques da cadea de valor;
- Apoiar sen reservas a incorporación das cuestións de xénero e desenvolvemento dos mozos na formación.

6. COÑECÉNDONOS A NÓS MESMOS

Segundo o regulamento, poden ser membros das confrarías de pescadores as persoas físicas ou xurídicas que voluntariamente se asocien, sempre que desenvolvan habitualmente unha actividade extractiva pesqueira, marisqueira ou de produción acuícola, e estean en posesión do correspondente título administrativo que os habilite para o exercicio da actividade. Isto significa que as confrarías son entidades abertas a todos os profesionais que cumpran unha serie de condicións obxectivas, sen excepcións. Neste senso, conectan cos modelos asociativos baseados nos principios de apertura e réxime democrático de funcionamento.

Este feito, permite que persoas de todo tipo, sen restricións de carácter ético ou profesional, poidan incorporarse ás confrarías e exercer os seus dereitos de socio, e mesmo acceder polas canles democráticas contempladas nos estatutos aos órganos reitores.

Tradicionalmente as confrarías estaban formadas por xentes de vilas e aldeas do litoral galego, xentes maioritariamente de clase humilde e escasa cualificación. Nos últimas décadas vese como este perfil foi adquirindo máis complexidade cultural e economicamente. Por un lado, algúns dos mariñeiros, que de novos marcharan á pesca de altura ou á mercante, buscaron a forma de traballar preto das súas familias. Ademais, moitas das familias de mariñeiros de baixura ían gañando poder adquisitivo. Tanto uns como outros foron adquirindo as súas embarcacións, cada quen segundo as súas posibilidades e preferencias profesionais. Deste xeito as costas galegas íanse enchendo de botes, planeadoras e motorciños.

• A Cultura mariñeira: costumismo e comunidades de pescadores

Ás veces se fan afirmacións xenéricas e banais sobre o carácter das xentes do mar, sobre o seu egoísmo, individualismo, etc. Coma se os nosos profesionais do mar fosen dunha caste allea ao común dos galegos e galegas. Este feito é compatible coa tese de que os oficios e o medio natural, económico e social no que se desenvolven as xentes do mar deixan unha fonda pegada no carácter persoal. Por esta razón, abrimos un capítulo para saber o que os estudosos da cultura e das comunidades mariñeiras nos din ao respecto.

O antropólogo Juan O. Sánchez estudou a finais da década de 1980 a cultura do pobo mariñeiro de Cudillero. No seu libro *a Ecología y Estrategias Sociales de los Pescadores de Cudillero* fai unha fonda análise da cultura mariñeira dese pequeno pobo da costa Asturiana. Esa vila, tanto polas súas dimensións como polo peso económico e social da pesca pode asimilarse a moitas das vilas pesqueiras galegas: A poboación no ano 1986 era 7.000 habitantes (2.227 habitantes na vila) e descendeu a 5.248 no ano 2016.

Asemade, consideramos que o sistema cultural ligado á pesca artesanal e aos seus oficios conserva importantes trazas do modelo costumista, nos termos definidos polo historiador E. P. Thompson na súa obra de referencia, *Costumbres en Común*. A cultura costumista caracterízase polo gran peso que teñen nas relacións sociais os costumes e os valores consuetudinarios.

Segundo este historiador o sistema costumista choca coa innovadora economía de mercado e as regras do Es-

tado. Trátase dunha cultura conservadora que se resiste ás racionalizacións e innovacións económicas, e con frecuencia se rebela ante as intromisións reformistas. É un sistema cultural que teme a “expropiación” dos seus dereitos e ten moi arraigados os seus costumes, sendo refractaria a propostas de cambio nas súas pautas de traballo e formas de ocio. Aínda que o pescador sempre aproveita a oportunidade en canto se presenta, non sempre é sensible aos incentivos e motivacións de carácter económico, especialmente se estes non teñen uns resultados inmediatos.

A revolución industrial, da man das innovacións técnicas e do avance da ciencia, e o estado moderno cos seus valores e institucións teñen truncado a autoridade do modelo costumista. Porén os costumes, segundo o antropólogo Gerald M. Sider, “poden proporcionar un contexto no que a xente pode facer cousas que sería máis difícil facer directamente; poden proporcionar un contexto (...) para a acción colectiva, o axuste colectivo de intereses e a expresión colectiva de sentimentos e emocións”. Tamén a FAO valora como tendencia moi favorable o recoñecemento da función das institucións consuetudinarias, baseadas nos costumes, para a resolución de conflitos e na ordenación pesqueira.

Así pois, recollendo en parte as conclusións de J. O. Sánchez, podemos enmarcar unha serie de aspectos que perfilan os principais trazos da cultura mariñeira das nosas vilas e aldeas do litoral:

- 1. Peso social e económico.** A pesca ten una gran relevancia en moitas das vilas onde operan as confrarías de pescadores: Ribeira, onde o 27,8 % da súa riqueza se debe a esta actividade; outras localidades cunha porcentaxe que superan o 20% son:

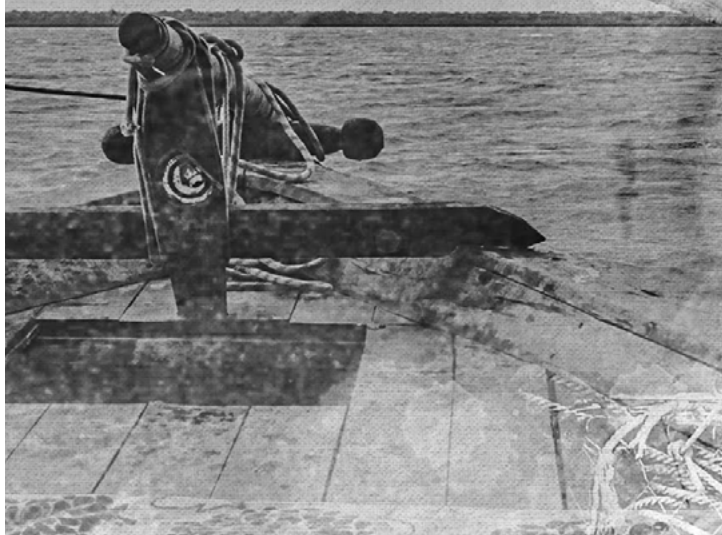
Camariñas, A Pobra do Caramiñal, Burela, Catoira e Xove (IGE, 2015).

2. **Risco e incerteza.** Como todos sabemos a profesión de mariñeiro-pescador ademais de moi arriscada para a integridade física das persoas ten lugar nunha contorna de incerteza: condicións metereolóxicas, flutuacións e localización das especies, oscilacións dos prezos do peixe en lonxa, etc.
3. **Sistema á parte e autoemprego.** Ambos os dous son sistemas onde o mariñeiro non conta cunha retribución fixa, e é habitual no caso da pesca artesanal e o marisqueo que as súas retribución dependan nun 100% das capturas.
4. **Aprendizaxe, familia e propiedade.** A familia xoga un papel moi relevante nas comunidades mariñeiras galegas. En moitos casos fillos formándose na profesión cos seus pais ou con outros familiares e non é raro que reciban e modernicen as embarcacións recibidas do seu pai. Nese sentido a aprendizaxe transmítese de xeración en xeración. Ata hai poucas décadas existía a figura do neno aprendiz: “o rapaz” que con 12, 14, ou 16 anos se iniciaba na profesión en barcos de baixura na compañía de familiares ou coñecidos.
5. **Comunicación oral.** O medio de comunicación entre pescadores e mariscadoras é prioritariamente oral. A escritura redúcese ao ámbito burocrático e administrativo. Os papeis son elementos incómodos dos que hai que desprenderse ou simplemente ignoralos.

6. **O oficio de mariñeiro-pescador segue a ser propio das clases populares.** Unha actividade con resultados incertos e moi limitada polas condicións climáticas e ambientais.
7. **A cultura mariñeira tradicional ten as súas propias normas baseadas nos costumes.** As xentes do mar son moi reacias a acatar as leis, normas e regulacións (sobre todo naquel ámbito no que se consideran competentes ou hai razóns “tradicionais” que as sustentan). Ás veces, mesmo propostas claramente vantaxosas para eles son rexeitadas polo colectivo por ser alleas aos seus usos e costumes (caso do turismo mariñeiro). Ademais, dispoñen da súa propia “ética”, que en varios aspectos choca coas regulacións establecidas, e que a miúdo exalta a figura dos rebeldes que “plantan cara” a técnicos, burócratas e políticos.
8. **As oportunidades aproveítanse pensando pouco nas consecuencias.** A pesca artesanal, non tanto o marisqueo, segue a ser unha actividade puramente extractiva, que se desenvolve de forma similar a como o facía o antigo cazador-recolector. Péscase nunha contorna dura onde as oportunidades se aproveitan ou se perden. Trátase de actividades moi dinámicas que esixen un elevado grao de concentración e axilidade, onde un non se pode parar a “filosofar”.
9. **O traballo é o aspecto central da vida.** Tanto é así que certos trazos de rudeza no carácter poden acharse a este feito e tamén á carencia de actividades sociais, culturais e lúdicas.

“a cultura costumista caracterízase polo grande peso que teñen nas relacións sociais os costumes e os valores consuetudinarios”

“a FAO fai un recoñecemento explícito da función das institucións baseadas nos costumes para a resolución de conflitos e na ordenación pesqueira”



Todos estes aspectos están asentados nunha cosmovisión ou conxunto de valores, entre os que se encontran os seguintes:

- Rivalidade e envexa
- Valoración positiva do esforzo e do traballo
- Control da información a través de alianzas, xiros e demais estratexias
- Orgullo das habilidades e coñecementos propios
- Independencia e decisión propia: asumindo riscos
- Apelación á sorte como factor recorrente
- Papel importante do aforro
- Cultura popular, respecto pola tradición
- Certo orgullo en saltar as normas que consideran que veñen de lugares onde non comprenden o seu mundo

Na cultura mariñeira hai algo de desafío individual, de mirar por un, sabendo que un despiste pode ter consecuencias imprevisibles. Ese estar “pendente de todo” o que pasa ao redor, sitúa o mariñeiro ou mariscador nunha situación de estrés que fai difícil que se dean comportamentos convivenciais mais alá da práctica profesional. Ese individualismo que unha maioría de compañeiros nos órganos reitores sancionan ou critican, e que consideran que é unha das grandes eivas do sector, sería provocado entón por unha situación organizativa que debería limitar a incerteza e mellorar a comprensión da contorna e a súa influencia.

• O recurso: desde a traxedia dos comúns á coxestión

O mar é un dos poucos bens que dende antigo vén mantendo o seu carácter comunal; este feito favoreceu que nas nosas costas se desenvolvese un modelo de xestión asociativa, as Confrarías. Unha das misións destas entidades era a regulación das pesqueiras e, por conseguinte, velar pola paz social. Despois de todo, como sabemos o conflito conleva actuacións de distinta índole e grao desde falar a berros ate ameazas e agresións físicas de moita gravidade. A resposta directa, e con frecuencia a través da forza e da intimidación, é un dos trazos da cultura costumista. Este proceder, que a miúdo ignora os procedementos do Estado moderno, aínda perdura dalgunha maneira nas comunidades de pescadores máis tradicionais.

As Confrarías de pescadores galegas representan una forma de xestión do litoral que de xeito tradicional veñen utilizando as nosas xentes do mar. Daquela, a tecnoloxía e a demanda de recursos pesqueiros eran escasas e non impedían facer una explotación máis ou menos equilibrada. Hoxe en día, temos un escenario diferente, coas melloras técnicas e a crecente demanda dos produtos do mar, os comportamentos individualistas excluíntes resultan perniciosos para o medio e para os propios mariñeiros. O reto que temos que afrontar é como conxugar a supervivencia das actuais e tamén das futuras xeracións de pescadores.

Segundo a FAO no seu derradeiro informe, cando os dereitos de pesca son individuais, os resultados económicos e biolóxicos tenden a alcanzarse, pero non os resultados sociais. E pola contra, no caso dos dereitos de pesca comunitarios, os resultados económicos e bio-

lóricos tenden a ser peores, pero lógranse mellores resultados sociais.

Garret Hardin (1968), que estudou a xestión dos comúns, advirtenos do proceso ruinoso que acontece cando os individuos tenden a aumentar os seus comportamentos egoístas ante situacións de escaseza dun ben común; nesta situación, desátanse comportamentos non cooperativos que aceleran a degradación do ben, dando lugar ao que Hardin chamou a traxedia dos comúns. Este científico relata o caso dunha comunidade rural que explota un prado en común, ao que durante séculos a xente do pobo levou a pastar as súas ovellas. En determinado momento, algúns veciños empezaron a aumentar os seus rabaños. Isto desatou a envexa dos demais, que imitaron o seu comportamento ata que o pasto se esgotou, de xeito que ningún veciño puido alimentar as súas ovellas.

Isto non significaba que non houbera normas propias de uso dos pastos, senón que os cambios acontecidos ao seu redor presionaron de tal xeito os individuos que deixaron de lado os intereses comúns, e ao final prexudicáronse tamén eles mesmos.

O ideal do libre mercado, segundo conta Adam Smith (1776) - un dos pais da economía moderna-, vén dado pola ansia individual de lograr o máximo beneficio, este comportamento actúa como motor da economía dun país. Desa maneira, o sistema enriquecese e a riqueza pode chegar a todos. Pero na xestión dun ben común este comportamento representa un suicidio colectivo.

Así pois, o aproveitamento dun ben común tense que regular ou pactar. Este é un axioma, un principio básico de autoconservación e de viabilidade económica e social. Ante un ben común como é o mar e os seus recursos, caben as seguintes alternativas de xestión:

- 1) Que o recurso pase a ser de aproveitamento estatal ou privado.
- 2) Regular ou pactar o modelo xestión do recurso compartido (autoxestión).
- 3) Coxestión, un sistema mixto que conxugue os regulamentos estatais coa autoxestión e con concesións/autorizacións administrativas.

Elinor Östrom (premio Nóbel de Economía 2009) aposta por solucións alternativas ás dos teóricos do estado e os da privatización, pois estas non son as únicas vías para resolver os problemas aos que se enfronta a xestión dos recursos comúns. Considera que a senda máis axeitada consiste en desenvolver estratexias de colaboración e contratos vinculantes definidos polos colectivos e de obrigado cumprimento por todas as partes.

Este modelo de autoxestión ou coxestión ten que contar cunha estrutura institucional que permita o reparto equitativo dos niveis de rendemento e custos da explotación, cun maior control sobre as decisións de uso e aproveitamento por parte dos contratantes. Esta teoría reforza a alternativa da xestión dos recursos pesqueiros por parte das xentes do mar a través de entidades como as Confrarías.

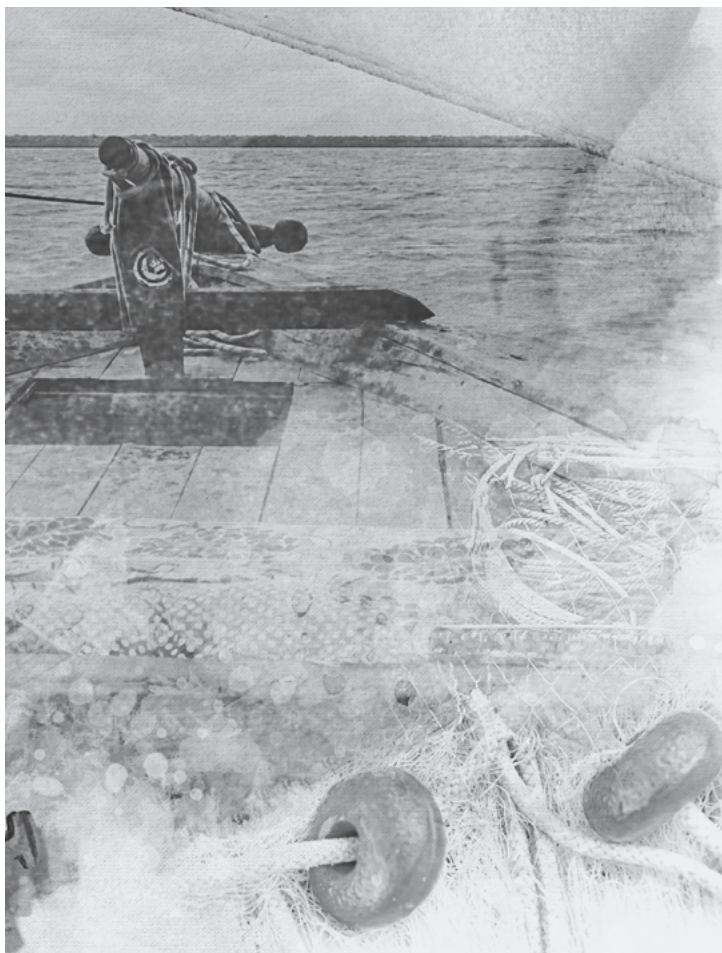
• O conflito: análise e contexto

A historia da humanidade está chea de conflitos, desde pequenas pelexas ata sanguinolentas guerras. En moitos casos os conflitos teñen un transfondo territorial, de xeito que o mecanismo se repite unha e outra vez: o máis forte, o máis poderoso, intenta arrebatarse territorio ao máis débil. Unhas veces o agresor consegue as súas retencións e noutras sae peor do que estaba.

Así mesmo, no rural galego e tamén noutras partes de Europa, eran moi frecuentes os conflitos entre lindeiros. Unha estratexia habitual entre algúns desaprensivos era a apropiación dos espazos comúns, roubando terreo a camiños, sendeiros, montes comunais e zonas do litoral.

No ámbito da pesca, a historia está salpicada de conflitos, tanto a nivel local como global. Unha das primeiras e importantes “leas” que abrangueu as rías galegas foi a introdución da xábega polos fomentadores cataláns alá polo século XVIII. Outro caso de gran relevancia en Galicia foi a loita dos xeitos contra as traíñas alá polo 1900; estas últimas chegan masivamente ás costas galegas dende o Cantábrico e entraron en conflito cos tradicionais xeitos. A nivel internacional a loita polo control dos mares e os seus recursos é unha constante da historia que está lonxe de concluír.

No ámbito das confrarías, solo hai que seguir a prensa local para constatar a existencia do que comunmente se denomina “unha elevada conflictividade”. Ninguén mellor que os órganos reitores das confrarías para coñecer, moitas veces por experiencia propia, as tensións e conflitos que se suceden no sector. Neste sentido pronúnciase un dos nosos patróns: “todo o mundo debería pasar polos



“para a xestión dos recursos compartidos, a senda máis axeitada consiste en desenvolver estratexias de colaboración e contratos vinculantes definidos polos colectivos e de obrigado cumprimento por todas as partes”

órganos directivos e ver o que é o sector... levo uns cantos anos e o meu balance a nivel persoal é moi negativo.”

Estes feitos, que a todos nos preocupan, e dos que moitos temos coñecemento, non deben levarnos a xeneralizar que as xentes do mar son persoas conflitivas ou agresivas. Esta opinión é vertida a veces sen fundamento mesmo por certos estudosos, como se a agresividade formase parte da natureza dos mariñeiros. Son raras as ocasións nas que os estudos poñen a énfase nesta importante diferenza, entre as honrosas excepcións encontrase Begoña Marugán quen incide en non establecer unha causalidade entre o carácter conflitivo do sector e os atributos persoais das mariscadoras e pescadores.

Se queremos frear a conflitividade, debemos coñecer o contexto socioeconómico e ambiental no que se desenvolven as actividades ligadas á pesca artesanal, e preguntarnos polas condicións obxectivas que fomentan este tipo de condutas. Sen ánimo de trazar aquí unha lista pechada, consideramos que os seguintes elementos, asociados á caracterización da cultura mariñeira que comentamos no capítulo anterior, nos poden axudar a entender a causalística do conflito no sector:

1. Recursos comunais. O único colectivo que cohesiona os seus recursos profesionais, son as xentes do mar. A pesca artesanal é o último reduto onde todo un colectivo vive dun recurso compartido. A través dun complexo sistema que compaxina costumes ancestrais e novidosos regulamentos o pescador e a mariscadora están diariamente na obriga de compartir un espazo, un recurso que é o seu medio de vida. Por conseguinte, están expostos a “roces” e conflitos como en ningunha outra profesión, e tamén por que non, a tender lazos de

camaradería. Unha vez desaparecida a función económica dos montes, regadíos e prados comunais, a pesca de baixura e marisqueo son os últimos baluartes da xestión económica comunitaria.

Fronte a este modelo de coexistión, temos que o habitual no sistema económico-mercantil occidental é a plena propiedade privada, onde cada un ten o seu, normalmente metido entre paredes e baixo chave. Nesas contornas pechadas, sexan fábricas ou oficinas, compítese no mercado baixo os sofisticados regulamentos mercantís. Malia todo os xulgados non dan a basto, e as vilas e cidades están pragadas de despachos e buffetes de avogados para resolver contenciosos derivados da actividade económica e mercantil. O número de demandas, recursos, reclamacións e queixas sobe como a escuma.

2. Comunicación oral, cultura costumista, independencia e decisión propia. As discrepancias resólvense “dicindo as cousas á cara” sen mediación de avogados e institucións. As xentes do mar toman as decisións pola súa conta e risco, sen previas consultas, con poucas reflexións e sen ter en conta, ás veces, as consecuencias. Habitualmente basean as súas reclamacións nos usos e costumes e non recoñecen nin acoden ás normas e procedementos habituais dos “cidadáns”.

3. Carraxe e pouca escola. O oficio de mariñeiro-pescador segue sendo propio de clases sociais pouco estudadas. En moitas ocasións o sistema académico non tivo tempo a deixar a súa pegada en canto a orde, boas formas e respecto á autoridade. Por outro lado, a dureza do oficio vai calando e forxando un carácter rudo, especialmente nas persoas que non equilibran o seu traballo con outras actividades sociais. De aí tamén a dificultade

de entendemento co sector científico e académico, que identificamos como un conflito entre formas de coñecer.

4. Rivalidade, pandillas e xerarquías. O profesor J. Sanchez, no libro antes citado sobre o pobo de Cudillero, di que existe unha forte relación entre a rivalidade profesional e a formación de pandillas na citada comunidade de pescadores. As pandillas están formados por pequenos grupos que comparten a información “secreta” sobre o recurso e sobre outros elementos de interese profesional e persoal. Estes grupos, que rivalizan a nivel profesional e comparten a súa información teñen unha funcionalidade, e non xeran distorsións se respectan as regras da comunidade. O perigoso é cando as alianzas se forman para ir en contra dos recursos comúns. E dicir, cando estamos ante certos grupos informais que a través da ameaza e intimidación atentan contra o recurso e a paz social nas vilas mariñeiras. Os grupos mais daniños acostuman estar moi xerarquizados, non atenden a razóns e só buscan o interese propio. As confrarías de pescadores, e os seus órganos reitores son o principal obxectivo dos ataques destes desvergoñados. Neste eido, esperamos que nalgún momento se poña en valor o importante papel que as confrarías desenvolven a nivel de corrección e integración social.



“o pescador e a mariscadora están diariamente na obriga de compartir un espazo, un recurso que é o seu medio de vida... están expostos a “roces” e conflitos como ningunha outra profesión”

- **As partes interesadas: a confraría como ecosistema social**

Todos sabemos que a gran preocupación dos mariñeiros, das confrarías e dos seus órganos reitores, é o recurso. Esta preocupación está xustificada: os aspectos económicos priman e apremian. As confrarías, as familias e as persoas en xeral desexamos mellorar, incrementar as nosas rendas ano a ano. Esta é unha inquedanza lexítima, pero non é nin debe ser a única teima das confrarías. Ademais dos aspectos económicos e a xestión do día a día, é preciso incluír na axenda das confrarías as persoas, é dicir, os aspectos sociais, non dende un punto de vista retórico senón como unha cuestión eminentemente práctica. Unha boa maneira de facelo é botar man das ferramentas que nos da a Responsabilidade Social Corporativa. Por esta razón imos a falar das partes interesadas.

As partes interesadas dunha organización (tamén denominados grupos de interese ou stakeholders) son os grupos ou persoas que afectan ou que se ven afectados polas actividades realizadas por unha empresa ou organización; ese impacto pode ser positivo ou negativo. As persoas son encargadas dos traballos e as persoas son receptoras dos ben producidos por elas. No caso das confrarías as partes interesadas serían, entre outros os socios, os órganos reitores (e as súas familias), a Consellería do Mar, traballadores e o medio mariño así como a sociedade en xeral. O mar hai que consideralo unha parte interesada, non só porque del proveñen os recursos pesqueiros, senón porque é un medio vivo que reacciona ante as prácticas humanas.

Ao abordar as necesidades dos grupos de interese, ás veces contrapostas, a organización é quen de introducir factores que fagan aumentar a súa lexitimidade e funcionalidade. Neste senso, as Confrarías están nunha situación privilexiada para promover o diálogo entre as partes, e poden incorporar neste proceso un factor pedagóxico.

Podemos distinguir entre grupos de interese de primeira e de segunda orde. Os primeiros están compostos polos que teñen unha relación máis intensa coa confraría e os de segunda orde son á periferia explícita da organización, é dicir, aqueles grupos que son influídos pola política da organización dun xeito máis leve.



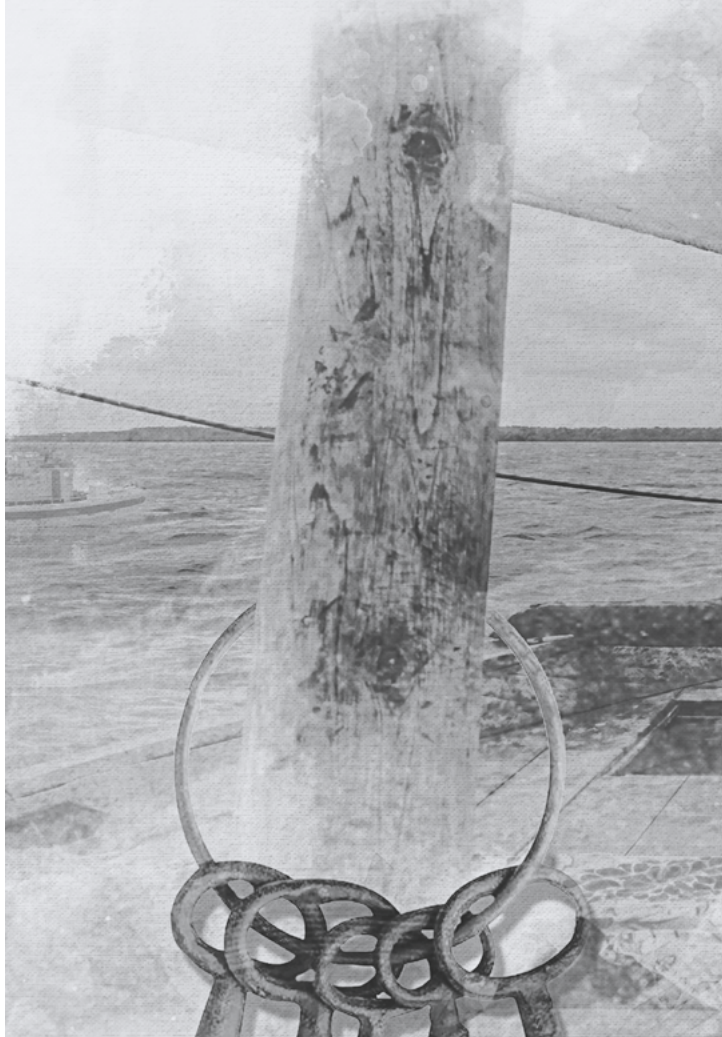
Debemos facer especial fincapé na relevancia dos grupos de opinión, especialmente representados nos informadores e medios de comunicación, os analistas e as orga-

nizacións ambientalistas e ecoloxistas. Estes actores son especialmente importantes xa que, pola súa capacidade de influencia na sociedade, poder incidir na reputación das Confrarías e das súas xentes.

O mar representa as futuras xeracións de mariñeiros e mariscadoras. Este é tamén un axente de primeira orde para unha entidade como as Confrarías. O medio ambiente atópase representado tamén como grupo de interese a través dos grupos conservacionistas e as entidades de preservación do patrimonio histórico e artístico que velan pola súa protección e legado para as futuras xeracións.

Non vamos incidir aquí na importancia dos socios, tema xa tratado cando falamos da misión ou propósito da confraría. O que si procede é analizar os órganos reitores das confrarías á luz da perspectiva das partes interesadas.

**“O mar representa as futuras xeraci-
óns de mariñeiros e mariscadoras”**



7. OS ÓRGANOS REITORES: BUSCANDO O EQUILIBRIO

Os órganos reitores, xunto cos socios, son a parte máis importante das confrarías. Isto é así porque son o grupo chamado a liderar estas entidades, e por conseguinte, as confrarías vense moi afectadas polas decisión e opinións das persoas que forman os seus órganos reitores. Á súa vez, a confraría ten un enorme peso na vida persoal e familiar dos patróns maiores, presidentes de agrupacións e outros membros dos cabidos e das xuntas xerais.

A relación entre as persoas que forman os órganos reitores e as confrarías pode estudarse á luz de distintos modelos teóricos. Neste capítulo imos botar man de tres conceptos que consideramos axeitados para os fins trazados: a **teoría da axencia**, as **partes interesadas** (stakeholders) e o **capital social**.

En primeiro lugar debemos entender que a confraría, como organización, é un ente distinto dos socios e dos membros dos órganos reitores. Una das funcións destes últimos é representar e gobernar a confraría. Tanto nas nosas confrarías como en calquera outra entidade onde a “propiedade” e a representación estean separadas, poden aparecer conflitos de interese. A teoría da axencia analiza e propón mecanismos para facer confluír, dentro do posible, os intereses de ambas as partes.

Por outro lado, a Responsabilidade Social propón que as organizacións deben escoitar e incorporar os intereses das partes afectadas. Como xa dixemos, os membros dos órganos reitores son unha parte interesada que as confrarías deben atender. Así pois, a teoría ligada ás partes interesadas, obriga a facernos esta pregunta: Que esperan recibir os membros dos órganos reitores das confrarías?

“a confraría ten un enorme peso na vida persoal e familiar dos patróns maiores, presidentes de agrupacións e outros membros dos cabidos e das xuntas xerais”



O regulamento das confrarías (Decreto 8/2014, do 16 de xaneiro), di no seu artigo 20 que “os cargos electos só percibirán as indemnizacións que por razóns do servizo lles poidan corresponder en cada caso e cuxa contía será determinada nos orzamentos”. Isto significa que o lexislador non considera desexable a existencia de incentivos económicos para os membros dos órganos reitores, unicamente admite que o cargo non sexa un custo para esas persoas, polo que establece a posibilidade de fixar unha indemnización.

A luz da teoría da axencia, consideramos que o regulamento atina á hora de deixar nas mans do propios mariñeiros e mariscadoras o goberno das confrarías, evitando a profesionalización dos cargos e freando os incentivos económicos aos membros dos cabidos.

• **Conflitos de interese**

Establecer mecanismos para xestionar os conflitos de interese é unha boa ferramenta para mellorar o nivel de adhesión dos socios coa confraría, ademais de poder “desmontar” as críticas que con afán destrutivo se fan desde posicións enfrontadas.

Algúns dos conflitos de interese que poden darse nas confrarías responden ás seguintes categorías:

Interese económico. Accións ou omisións encamiñadas a favorecer economicamente a un representante (ou familiar) a costa dos intereses da confraría.

Ideolóxico e político. Son accións a través das cales un membro do cabido utiliza o cargo para favorecer unha opción política ou ideolóxica, de tal xeito que pode causar un prexuízo á confraría ou aos seus socios.

O xeito máis doado de evitar os conflitos de interese é establecer protocolos para aplicar nos casos mais problemáticos, e para os casos menos importantes, o recomendable é que o representante que presuntamente poida entrar en conflito evite participar nas deliberacións e decisións nos que se vexa afectado.

• Capital social

As confrarías, obrando en xustiza, deben cubrir os custos económicos directos e de oportunidade que teñen os membros dos órganos reitores. É dicir, dentro do marco regulamentario, deben compensar os gastos que por motivo do seu cargo teñan estes membros (desprazamentos, dietas, etc); ademais, deben ser indemnizados polos ingresos que deixen de obter (perdas de días de mar ou de marisqueo). Así pois, quedan sen compensar economicamente o resto de horas e demais lideiras que supón ostentar estes cargos.

A lóxica económica e comercial na cal estamos todos metidos, lévanos a pensar sempre en termos económicos, a pensar que todo se compra e todo se vende. É mais, temos unha inclinación cara aos aspectos cuantitativos, como se todo o que non se poida contar non existise ou non tivese importancia. Algúns, ata pensan que calquera traballo que non teña unha reciprocidade económica é cousa de parvos; loxicamente esta afirmación é falsa.

Por outro lado, tamén hai xente especial que de xeito voluntario se une e promove institucións, entidades e asociacións, co propósito de axudar a un colectivo, ou para resolver un problema social ou mellorar nalgún aspecto a situación dos demais. Sen dúbida, entre esta xente encóntranse os membros dos órganos reitores das confrarías.

Habitualmente, estas persoas fan as cousas cun alto nivel de desinterese, gústalle ver mellorar as organizacións das que forman parte e teñen unhas fondas conviccións morais. Tal e como di o sociólogo Víctor Pérez-Díaz, neste tipo de organizacións “sobresaen os sentimentos de compaixón polos demais e o don de dar en exceso sen esperar unha reciprocidade inmediata e conmensurada”.

Os membros dos cabidos forman parte dese grupo de xente que non espera unha reciprocidade inmediata e material, pero polo propio interese das confrarías estas deben interesarse e procurar darlle algún tipo de compensación social ou emocional aos directivos e ás súas familias. Tanto pola intensidade da “carga” como pola ampla dedicación, os directivos das confrarías poden ver minguada a súa motivación. Por moitas ganas e empeño que se poña, as contrariedades e os agravios aos que a miúdo teñen que facer fronte, van asfixiando as ansias e pode chegar o intre en que o cabido “tire a toalla” dun xeito mais ou menos explícito. É preciso que as confrarías boten man de mecanismos para reforzar a motivación do cabido e paliar as ofensas, que máis pronto que tarde, chegan das mans dalgúns dos seus compañeiros.

Chegado a este punto, é conveniente pararnos a analizar as compensacións endóxeas que o propio cargo supón

para os membros dos órganos reitores. A pregunta que debemos responder é: Que vantaxes ten ser membro do cabido? ou dito de outro xeito: Por que razóns debo optar a estar nos órganos reitores?

Hai unhas décadas, na Galicia rural ter capital significaba ter terras de labranza. Xa hai anos que o valor das terras rústicas diminuíu. A partir dos anos oitenta empezaron a apreciarse os bens inmoables, e ter capital era ter pisos, casas e baixos comerciais. O chamado “ladrillo” era un valor en alza ata que estoupou a “burbulla”.

Agora mesmo, en pleno século XXI o capital mais prezado son os intanxibles, isto é, un conxunto de elementos inmateriais que unha persoa ou organización pode dispor, por exemplo: concesións/autorizacións administrativas, coñecementos, sistemas organizativos, reputación, etc. Todas as persoas podemos ir adquirindo e acumulando ese capital. Unha forma é ir dotándose de valores intelectuais, tales como estudos, coñecementos, habilidades persoais e sociais; outra forma é o que algúns estudosos chaman capital social, un valor que está ao alcance dos membros dos órganos reitores das confrarías.

Pérez-Díaz, o sociólogo antes citado, define o capital social como un stock de recursos que son inherentes ás relacións sociais e que só son accesibles aos que participan na xestión das entidades non lucrativas. A saber, os membros dos cabidos están chamados a manter unhas relacións, tanto entre eles como con outras persoas. O que di a teoría do capital social é que esas relacións poden ser unha fonte de valor intanxible para os que participan, e só para os que participan, na súa xestión.

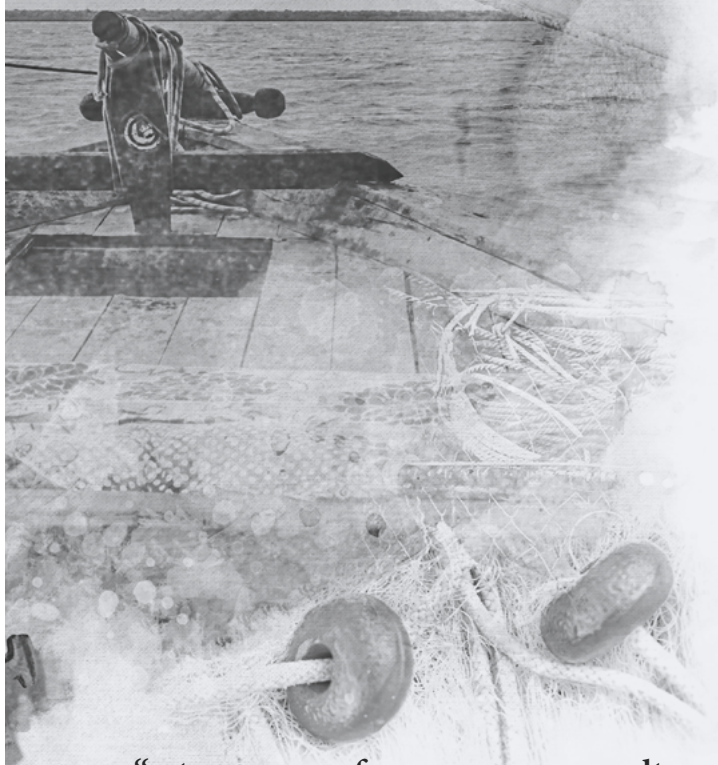
Os elementos que compoñen ese capital social poden ser de tres tipos:

- 1) Recursos e habilidades para facilitar a relación con outras persoas, superar o illamento e desenvolver capacidades de representación.
- 2) Recursos para manter conversas sobre os temas de interese profesional e persoal. Habilidades que a miúdo axudan a clarificar problemas, debater opcións e emprender accións.
- 3) Dotes organizativos que permiten xestionar diversos recursos para acadar un obxectivo.

Quizais o máis valioso recurso, en termos de capital social que se pode adquirir nun cabido é a posibilidade de formar parte dunha rede de persoas baseada na confianza mutua. Loxicamente, formar parte dunha entidade asociativa non supón automaticamente un capital social, pero si abre as portas para que as persoas nos coñezamos e dun xeito natural pasemos a formar parte desa rede e poidamos ir adquirindo eses recursos.

Tamén a intelixencia emocional é un recurso valioso que está presente nos dirixentes das confrarías: “ao que arma follón tratas de levalo polas boas; se é preciso vas xunta del e falas cara a cara”. A autoridade e a empatía poden crear un círculo virtuoso: “persoas conflitivas convertéronse en verdadeiras aliadas do cabido”. Ademais, podemos dicir con certeza, que as relacións sentimentais e de amizade creadas entre membros das confrarías e nos órganos reitores teñen un valor incalculable.

“o capital social é un stock de recursos inherente ás relacións sociais que só é accesible aos que participan na xestión”



“estas persoas fan as cousas cun alto nivel de desinterese, gústalles ver mellorar as organizacións das que forman parte e teñen unhas fondas conviccións morais”

8. CARA A UNHA XESTIÓN RESPONSABLE

• Colaboración e equidade

No mundo da pesca, da mesma maneira que outras moitas actividades profesionais, existe unha elevada rivalidade. Cada día que nace hai que pelexalo, cada patrón ten que defender día a día o seu xornal e o do seus compañeiros. Como acostuma a dicirse “ninguén che pon o peixe na patela”.

Mentres que en terra se produce cun alto nivel de certeza, sexa facendo coches, construíndo casas ou poñendo cafés, no mar as incertidumes son moitas: o peixes móvense, hoxe están e mañá non; un día hai bo tempo e outro día malo. Ademais, o espírito das xentes do mar é moi severo: no mar non é suficiente con esforzarse, hai que pescar. Non serven escusas, defendes ou non defendes, vales ou non vales.

Xunto con esta rivalidade, na cultura mariñeira esta presente a crenza de que o que non colles ti aprovéitalle a outro, o cal ten un dobre efecto negativo para o que non pesca: non só deixa de ingresar senón que outro pescará a súa parte e quedará mais en evidencia a diferenza entre o habilidoso e o torpe.

Esta rivalidade e aparente individualismo, conviven no mundo da pesca artesanal con prácticas colectivas e colaboradoras. Desde hai séculos, están as confrarías ou pósitos de pescadores, xestionando e regulamentando, prestando servizos profesionais e sociais. O cerco real, é un exemplo histórico de proxecto colaborador, no cal cada quen achegaba o seu pano de rede e o seu traballo.

As compañías, sociedades e copropiedades están desde sempre moi estendidas na pesca. Nas últimas décadas as agrupacións de mariscadoras a pé, son un exemplo de proxecto colectivo - colaborador por todos coñecido e moi amplamente recoñecido.

É posible pois, compaxinar rivalidade e colaboración. Cada un ten que defender o seu, ten que desenvolver habilidades profesionais para gañar o seu xornal, porque ninguén o fará por el. Ademais, como ben sabemos, o éxito é unha cuestión relativa. Todos somos obxecto de avaliación en comparación cos nosos compañeiros de profesión. Agora ben, hai que “xogar limpo”, respectar as regras do xogo e esixirlles aos demais que tamén as respecten.

Dito isto, e dentro dese marco de rivalidade, é posible desenvolver proxectos colectivos, creando espazos de colaboración coa finalidade de xerar mais valor. Ese valor creado en conxunto pode ser de carácter económico, social ou ambiental. Neste marco de cooperación é desde onde as confrarías traballaron historicamente, están traballando no presente, e é desde onde deben facelo no futuro.

Unha confraría como ente colaborador debe xerar valor, e ese valor debe beneficiar a unha grande parte do colectivo. Unha confraría, como proxecto de colaboración e axuda mutua pode reforzarse a través dos seguintes criterios:

- Todos os socios deben contribuír, sen excepcións.
- A confraría debe xerar valor neto para a comunidade mariñeira.

- O valor xerado debe beneficiar a unha gran parte dos membros e demais partes interesadas.
- O reparto do valor debe facerse baixo criterios democráticos, éticos e transparentes.

Así mesmo, debemos entender que a contribución, a xeración e a distribución do valor non é un “toma e daca”, non é un intercambio inmediato entre os socios e a confraría. Digamos que as cargas e beneficios imputábeis aos socios deben considerarse no medio e longo prazo, e dun xeito global.

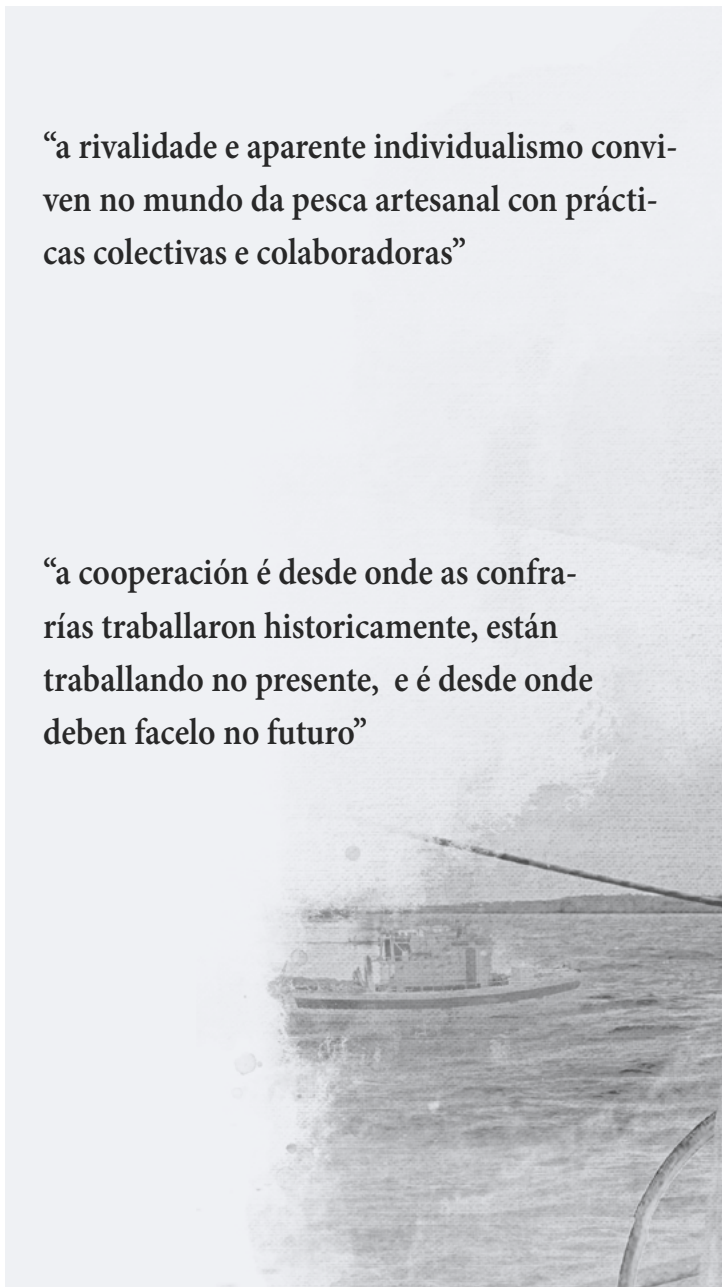
Dado que os beneficios para os socios non son sempre tanxibles e inmediatos, a confraría debe comunicar e mesmo facer pedagogía entre os seus asociados coidando e facendo visibles as vantaxes para os socios e o sentido de proxecto común compartido: buscando a equidade entre cargas e beneficios, intentando que o valor distribuído afecte a todos os que contribúen a soste a confraría.

As confrarías e as súas federacións, como entidades colaboradoras, ademais de prover de servizos especializados os socios, deben promover e participar en proxectos colectivos baixo a estratexia gañar - gañar (win-win). E dicir, converterse en auténticas plataformas que dean soporte e promovan proxectos específicos de creación de valor onde todas as partes saian gañando.

En definitiva, trátase de dotarnos de “espazos” de encontro e ferramentas prácticas para todo tipo de axentes que busquen establecer relacións de sinerxía no marco dun desenvolvemento costeiro sustentable.

**“a rivalidade e aparente individualismo convi-
ven no mundo da pesca artesanal con prácti-
cas colectivas e colaboradoras”**

**“a cooperación é desde onde as confr-
rías traballaron historicamente, están
traballando no presente, e é desde onde
deben facelo no futuro”**



• Crear, contribuír e compartir valor

As confrarías, as súas federacións e agrupacións teñen un valor que vai máis alá dos seus bens materiais, inmobles, mobiliario, maquinaria, etc. A importancia dunha organización radica na súa capacidade de xerar valor no futuro. De pouco serve unha organización que non é capaz de sosterse a si mesma, con escaso desempeño e sen perspectivas de futuro. As confrarías, ademais de viables economicamente, deben procurar externalidades positivas no ámbito social e ambiental.

A capacidade de xerar valor no futuro, e de xeito especial nas entidades non lucrativas, ten que ver máis cos elementos intanxíbeis que cos tanxíbeis ou materiais. Seguindo as categorías establecidas pola Asociación Española de Contabilidade e Administración de Empresas (AECA) para o capital intelectual clasificamos os intanxíbeis presentes nas confrarías en tres apartados:

1) **Capital relacional.** É o que se obtén a partir da relación coas distintas partes interesadas (clientes, provedores, outras confrarías, administracións públicas, etc), entre as que podemos citar: as autorizacións e as concesións administrativas, as licenzas, as marcas, os contratos, os acordos comerciais e de colaboración, o fondo de comercio (rede de clientes e provedores), o poder comercial e a capacidade de negociación.

2) **Capital humano.** É o que se orixina a partir das competencias, actitudes e habilidades dos traballadores, membros órganos reitores e socios colaboradores. Algúns exemplos son: a creatividade, coñecementos e saber facer.

3) Capital estrutural. É a base que incorpora, forma e sostén o capital humano, alentando os traballadores, cabido e socios a crear valor; como exemplos temos as rutinas e procedementos, o software, a base documental, o clima social e a cultura organizativa.

Non debe sorprendernos que “entre nós” moitos non sexan conscientes do valor que ten a súa confraría, nin saiban diferenciar entre unha confraría ou agrupación valiosa e outra que non o é. Isto acontece sobre todo entre os que chegaron cando “a comida estaba servida”. Así acontece con algúns mozos que se incorporan á profesión e que non tiveron a necesidade nin a oportunidade de participar na creación ou na xestión da súa confraría ou agrupación.

O caso oposto é a das mariscadoras a pé, que nos dous últimos decenios foron quen de crear organizacións que dignificaron a súa profesión e contribuíron a mellorar a rendas das súas familias. Especialmente é de destacar aquelas mulleres que empuxaron e empregaron moitas horas das súas vidas en forxar unhas agrupacións dotadas de moito coñecemento práctico, un recurso vital para facilitar o labor profesional das súas compañeiras.

Para ser conscientes do valor das nosas organización, podemos que facer un exercicio de imaxinación e supoñer que dunha varrida eliminamos todas as confrarías de Galicia. Que acontecería entón? Tamén podemos facernos a pregunta doutra forma: Que acontece noutros países e áreas xeográficas costeiras onde non teñen este tipo de figuras asociativas?

Queda moito por facer, non obstante en poucos sitios do mundo se obtén tanto valor dos recursos pesqueiros e marisqueiros como en Galicia. En que medida as confrarías contribúen a esta labor é difícil de determinar, pero para moitos dos mariñeiros e mariscadoras as confrarías son entidades indispensábeis. Sen dúbida, son precisas entidades asociativas que provean de servizos, coxestionen os recursos e defendan os intereses das xentes do mar. Entidades creadas por e para os profesionais do mar. Como acostuma dicirse “de non habelas habería que inventalas”. Canto esforzo e diñeiro habería que empregar nesa tarefa? Aí temos o valor das confrarías.

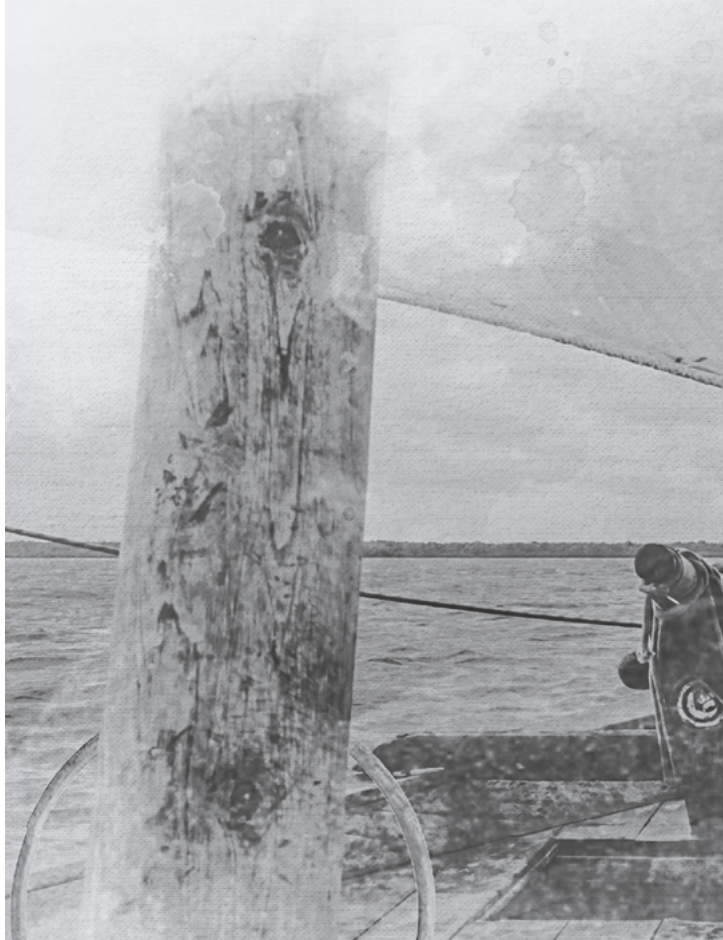
O dito ata aquí é válido para o conxunto de confrarías, consideradas de xeito global. Un tema distinto, e que supera o alcance deste manual, é a valoración de cada unha delas consideradas individualmente, onde de seguro haberá “flores e cardos”. En boa lóxica, cada confraría é froito dun contexto e dunha problemática específica que determinarán o seu nivel de desempeño.

• Planificar o relevo: conservar e aumentar o capital intelectual

Os intanxíbeis ou capital intelectual pode acumularse e tamén perderse. Moitas confrarías e agrupacións teñen un importante capital intelectual que pode ser mellorado ou minguido. Algúns dos elementos máis sensibles son:

- Clima laboral e social.
- Motivación dos órganos reitores, socios e persoal empregado.

**“a capacidade de xerar valor no futuro,
ten que ver máis cos elementos intanxí-
beis que cos tanxíbeis ou materiais”**



- Capacitación e habilidades persoais dos membros dos órganos reitores, socios e do persoal.
- Saber facer, procedementos e rutinas.
- Fondo de comercio (rede de clientes e provedores) e poder comercial.
- Prestixio e capacidade de negociación.

Como todos sabemos, a normativa establece un sistema democrático de nomeamento de cargos. Isto significa que a representación e xestión das confrarías está nas mans de compañeiros de profesión sen ningún outro requisito técnico previo, sen ter que acreditar experiencia ou capacitación algunha. Este feito, obriga a incorporar unha tarefa adicional na axenda dos órganos reitores: preparar a outros compañeiros para relevar ou suceder aos actuais membros.

Se pensamos que as nosas confrarías dispoñen dun capital intelectual sensible, debemos preocuparnos de que ese valor non diminúa unha vez deixemos os cargos, por motivo dunha mala xestión das persoas que nos van suceder. Debemos evitar que os novos representantes volvan cometer os mesmos erros que os seus predecesores, e isto pode facerse sen menoscabar os seus proxectos e as súas ansias de reforma

Como planificar o relevo nos cargos dos órganos reitores? Para empezar debemos ter presente que as confrarías son entidades democráticas e os socios son os que teñen o poder lexítimo para nomear os seus representantes. Isto non significa que os actuais cabidos non teñan nada que dicir nin facer ao respecto. Mais ben o contrario, os cabidos poden lexitimamente preocuparse polo futuro das súas entidades e emprender actuacións tales como:



“debemos evitar que os novos representantes volvan cometer os mesmos erros que os seus predecesores”

“o relevo ou simplemente o refresco nas xuntas xerais e agrupacións é unha tarefa que deben acometer os cabidos, e é unha ferramenta fundamental para favorecer a acumulación de valor nas confrarías”

Favorecer a inclusión e implicación doutros socios. / Dar pautas e favorecer a aprendizaxe. / Identificar e promover os socios con mais vocación para as tarefas directivas. / Delegar e acompañar.

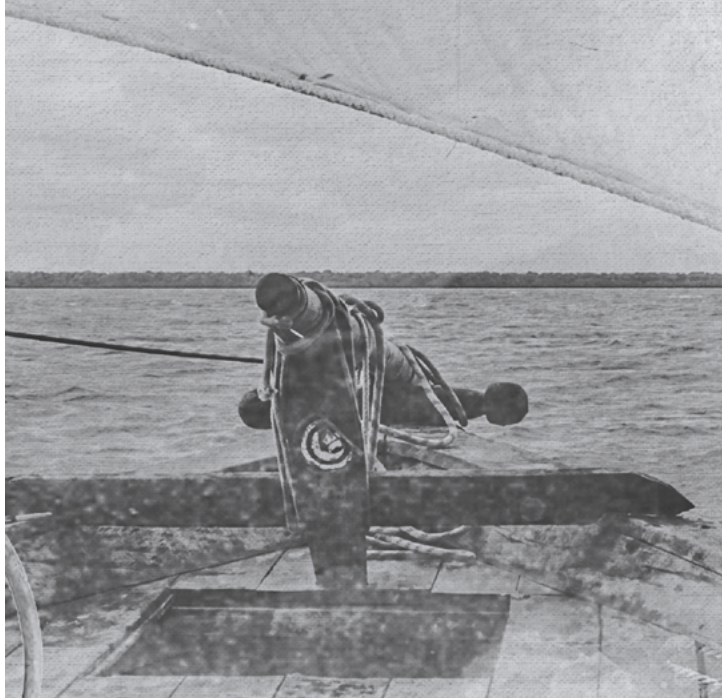
A planificación da sucesión, o relevo ou simplemente o “refresco” nas xuntas xerais e agrupacións é unha tarefa que deben acometer os cabidos, e é unha ferramenta fundamental para favorecer a acumulación de valor nas confrarías.

• Talento e traballo en equipo

Nun apartado anterior xa falamos do valor dos intanxíbeis fronte aos bens materiais. Tamén falamos da importancia que para as confrarías teñen as persoas que participan nelas: membros dos órganos reitores, persoal e socios. As persoas non somos seres inertes, somos seres vivos emotivos e sentimentais que temos unha elevada capacidade de evolucionar e aprender.

Por outro lado, as confrarías, como calquera outra organización, teñen a obriga de mellorar o seu desempeño e afrontar da mellor maneira posible os retos que o futuro lles depara. Tamén sabemos que os órganos reitores teñen o cometido de dirixir e xestionar estas veteranas organizacións. Os cabidos, son pois, elementos de moita relevancia para o decorrer das confrarías e o futuro das vilas mariñeiras.

“é imprescindible que as confrarías busquen incorporar dirixentes capacitados nos seus cabidos, e mesmamente procurar que eses dirixentes melloren e transmitan esa capacitación”



Resulta pois imprescindible que as confrarías busquen incorporar dirixentes capacitados nos seus cabidos, e mesmamente procurar que eses dirixentes melloren e transmitan esa capacitación. Ao contrario do que moitos pensan, os bens mais prezados para unha organización non son os bens materiais, os elementos máis prezados, máis requiridos – e por outra parte, máis escasos- son o talento e a motivación, e as ansias por contribuír a ese ben común.

O talento é un atributo das persoas e dos equipos, e fai referencia á súa capacidade para acadar obxectivos fixados no marco dunha área determinada. As confrarías deben buscar e desenvolver o talento dos seus dirixentes para que as súas organizacións cumpran cos seus fins sociais.

É raro que o talento entre pola porta de por si. Como xa dixemos, as confrarías deben buscar as persoas con mais potencial, implicalas, motivalas, e darlles formación e apoio. Ese coñecemento, ese talento, debe fluír dunhas persoas a outras no seo dos cabidos. O mellor xeito de facelo e a través da formación de equipos.

• Dignificando o cargo

Se partimos do feito de que o talento é un recurso moi valioso para as confrarías, e sabendo que é moi escaso en todos os ámbitos, temos que procurar establecer os mecanismos que nos axuden a atraelo e incorporalo aos cabidos.

Todos sabemos que os membros dos órganos reitores, son ás veces, o branco de corrosivas críticas, e incluso de ameazas. Estes representantes sofren as consecuencias incluso cando nada teñen que ver coas decisións adoptadas, ou son alleos ás normativas que se aplican. Tamén sabemos

das preocupacións, e das horas que moitos membros dos cabidos dedican as súas confrarías. Ambos os temas pódense xestionar e paliar os efectos negativos, pero como acostuma dicirse “van no paquete”, forman parte das cargas do posto.

Como xa dixemos, un membro dos órganos reitores das confrarías ten aspectos positivos e gratificantes. Aínda así, os membros dos cabidos poden ter graves lideiras e diversos dilemas como poden ser os conflitos de interese.

Con todo, a mellor maneira de atraer e forxar o talento necesario para avanzar na mellora do desempeño das confrarías é dignificando os cargos dos órganos reitores. Como facelo? Equilibrando as cargas e as vantaxes.

Nalgúns casos o desequilibrio parece evidente. Contan dunha confraría na que os socios votaban nas eleccións aos peores, a modo de castigo. Tamén se escoita dicir que un patrón maior ten que estar preparado para aguantar (en sentido figurado) “un carro de zorregazos”.

Para dignificar o cargo hai que equilibrar os inconvenientes e as vantaxes, e desde a perspectiva de moitos socios, ostentar un cargo dá moitos problemas e reporta poucas cousas positivas. Así pois, temos que procurar crear as condicións para reverter esta situación. En calquera caso, a tarefa require tempo e constancia, estamos ante unha auténtica “carreira de fondo”.

Algunhas das liñas de actuación neste proceso de mellora do prestixio e dignificación dos cargos dos órganos reitores, poden ser as seguintes:

- 1) “Facéndose respectar desde o primeiro momento”, é dicir, practicar e esixir un trato correcto e respectuoso.

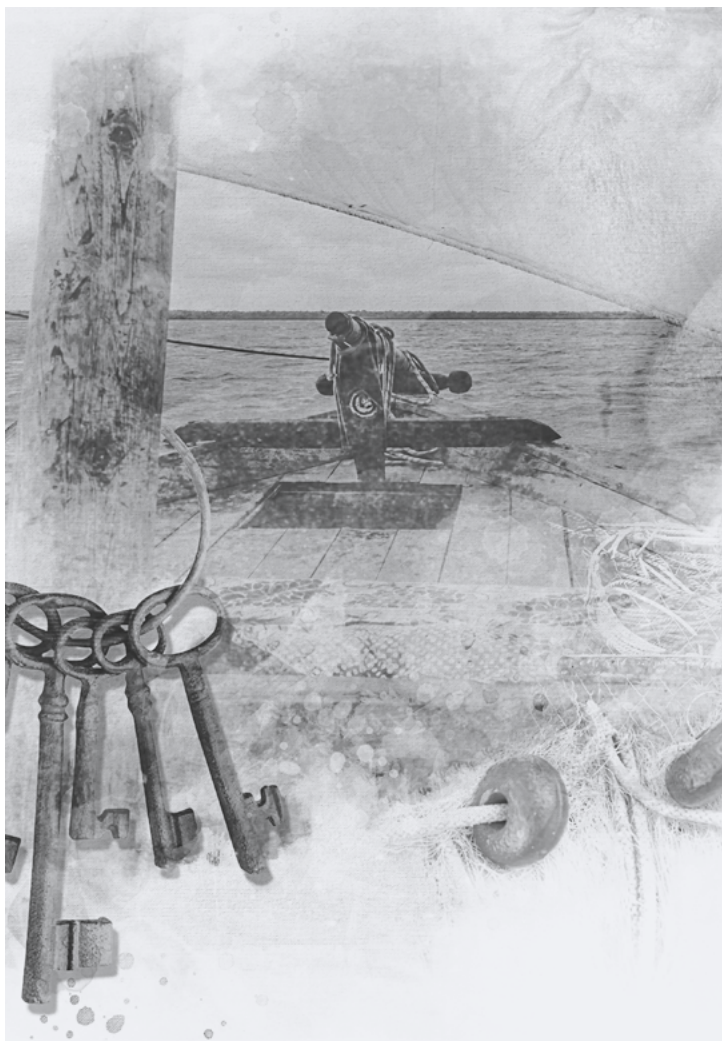
- 2) Promover unhas compensacións económicas axeitadas dentro do marco legal e estatutario.
- 3) Promover formación específica e de interese para os membros dos cabidos e demais socios colaboradores.
- 4) Practicar o recoñecemento e a gratitude.
- 5) Poñer en marcha actuacións directas cara ás familias dos membros dos cabidos e demais voluntarios.

• **Sacándolles partido aos costumes e tradicións**

A miúdo fálase de innovar, de novas tecnoloxías, de modernizarse e de adaptarse aos novos tempos. A evolución e a adaptación a unha contorna cambiante é unha tarefa inescusable de calquera organización que queira sobrevivir. Esta idea non debe levarnos a outra, tamén moi entendida pero errada, de que todo o novo sempre é mellor ca o vello ou antigo.

Os costumes e tradicións están aquí como resultado da transmisións ao longo de séculos de xeración en xeración. Os costumes forman parte da cultura dunha comunidade, de tal xeito que a cultura mariñeira está formada polas condutas e hábitos, e tamén polo conxunto de ideas, crenzas e sentimentos das comunidades costeiras. A cultura, así entendida é o resultado dun constante conflito entre conservación, adaptación e depuración realizado pola nosa comunidade ata o día de hoxe.

Os usos e costumes son parte esencial nas profesións ligadas á pesca artesanal e ao marisqueo. Os oficios relacionados coa pesca artesanal son o resultado da acumulación de experiencias e do saber facer de moitas xeracións de pescadores.



“ostentar un cargo dá moitos problemas e reporta poucas cousas positivas; así pois, temos que procurar crear as condicións para reverter esta situación”

A cultura, os usos e os costumes son como unha rede de camiños que os nosos antepasados foron facendo dun xeito natural. Primeiro foron sendeiros por onde pasaban uns poucos e despois popularizáronse e acondicionáronse. Algúns deses costumes perdéronse, outros forman parte do folclore e móstranse en museos ou festas con motivos lúdicos; pero por sorte, outros seguen vivos e son de grande utilidade para os actuais mariñeiros e mariscadoras.

Así pois, a cultura e os costumes poñen ao noso alcance un conxunto de alternativas para desenvolver os nosos oficios, pero tamén para manter e mellorar a nosa convivencia. Son alternativas que podemos tomar ou deixar, pero que están aí e non deben desbotarse á lixeira, porque como xa dixemos son formas de abordar o traballo que lles resultaron de moita utilidade ás anteriores xeracións.

Se queremos avanzar nun proxecto colectivo, integrador e que respecte e reforce as persoas, precisamos dunha comunidade sa e funcional. Unha comunidade nútrese de valores, de costumes, de recursos e tamén de actividades lúdicas e espazos de encontro. Unha comunidade útil e que funciona é un espazo inclusivo onde a xente convive e comparte.

Tan importante como resolver os problemas do día a día é dispoñer de espazos de encontro profesional e social, espazos para compartir, desenvolver relacións e crear proxectos colectivos. Con todo, acotío pódese observar como as festas, as celebracións e as tradicións mariñeiras son ocupadas por outros colectivos. Os mariñeiros, as mariscadoras e as súas familias están ausentes en moitas das festas do Mar. Algunhas delas se popularizaron tanto que “morreron de éxito” e deixaron de ter sentido para o



“algúns costumes perdéronse, outros forman parte do folclore e móstranse en museos ou festas con motivos lúdicos; pero por sorte, outros seguen vivos e son de grande utilidade para os actuais mariñeiros e mariscadoras”

sector. A comunidade mariñeira precisa conservar e desenvolver tradicións, costumes e proxectos sociais pensados por e para a propia comunidade.

• Proactividade: por que e por que non?

Unha persoa responsable é a que responde dos seus actos. Porén, é moi doado encontrar xente e organizacións que literalmente “botan pelotas fóra” ou buscan alguén a quen culpar. Pola contra, hai outras persoas que perseguen teimadamente solucionar e resolver, aínda cando non sexa un asunto da súa enteira responsabilidade.

Hoxe en día hai unha forte rivalidade por xerar opinión pública. Moitas institucións, medios de comunicación, partidos políticos, asociacións ecoloxistas, lobbies... afáanse por dicirnos cal debe ser a nosa opinión sobre os asuntos da vida pública, e tamén sobre asuntos relacionados coa vida profesional de mariñeiros e mariscadoras. Esas opinións son recollidas por moitas persoas do sector e reproducidas (ben ou mal) como verdades absolutas. En demasiadas ocasións, estas e outras opinións buscan eximir de responsabilidades aos “bos” e cargar as culpas aos “malos”.

Unha perspectiva comprometida non elude competencias nin deriva responsabilidades. Pola contra, asume os erros e atense ás consecuencias dos seus actos, e ante todo busca a mellora e o progreso mediante a acción.

Un xeito de evitar o victimismo e desenvolver o empoderamento persoal e organizativo é buscando alternativas e maneiras de actuar para mellorar a organización ou paliar os problemas. Unha maneira de facelo é preguntándonos sobre o por que das cousas. Un por que pode levarnos a outro por que, de xeito que o máis probable é

que despois dalgunhas preguntas ben feitas cheguemos a un diagnóstico mais fondo. En definitiva, unha resposta que conecta o problema que queremos resolver coa nosa organización, de maneira que nos dá pautas para actuar.

A pregunta por que, é tamén unha boa ferramenta de cambio nas organizacións. Ás veces, perduran certos dogmas nas entidades carentes de sentido e valor. A cuestión por que axúdanos a reflexionar sobre a necesidade ou conveniencia de manter certas maneiras de pensar e de facer.

Un dos problemas habituais nas entidades asociativas é a aversión o risco e a propensión á inactividade. Esta actitude pode converter as confrarías en entidades puramente reactivas, é dicir, entidades que se empregan unicamente en resolver problemas e demandas. Estas son entidades moi “asfixiadas” pola xestión do día a día. Unha entidade reactiva é como un equipo de fútbol á defensiva. Nunca pasa do medio do campo, e o mellor que lle que pode pasar é rematar cun empate. Pola contra unha entidade proactiva é aquela que se anticipa, planifica e conxuga a xestión do curto co medio e longo prazo.

• **Transparencia e rendición de contas**

Digamos que unha entidade proactiva valora e premia a iniciativa e o esforzo. Loxicamente, o que fai propostas, o que fai as cousas ou colabora nunha actividade pódese equivocar; o que nunca erra é aquel que non fai nada salvo criticar “a toro pasado”. En todo caso, o sentido común ten que estar presente nos cabidos, e a prudencia un valor moi importante a considerar, especialmente naqueles asuntos que poidan afectar de xeito relevante aos nosos asociados.

Unha confraría proactiva é aquela aberta a novos proxectos, unha confraría que proba, que experimenta e que ante una nova idea se pregunta: por que non? Esta pregunta tamén é moi útil para frear as críticas mal intencionadas, xa que inverte a carga do razoamento, e obriga os que critican a xustificar a súa postura.

Nos últimos anos fálase moito de transparencia. Tras os abundantes casos de corrupción, a cidadanía solicitou medidas sancionadoras e tamén preventivas para este tipo de delitos. A transparencia está resultando ser a ferramenta de referencia para evitar este tipo de prácticas e tamén para frear os comportamentos pouco éticos nas organizacións.

Neste senso, a administración estatal e autonómica publicaron cadansúa norma (Lei 19/2013 e Lei 1/2016), para o desenvolvemento da transparencia. As confrarías como corporacións de dereito público deben cumprir coas obrigas de subministro de información e fomento da cultura da transparencia establecidas na citada normativa.

A transcendencia pública e política que tiveron os casos de corrupción máis mediáticos, deu pé a que se desenvolvese un concepto de transparencia cara a fóra, é dicir, pensando en satisfacer as esixencias de información das persoas alleas á organización; e relegando o valor da transparencia de cara á transformación interna das organizacións e institucións (enfoque estratéxico).

O espírito da Lei de transparencia é promover a madurez do modelo democrático fornecendo ás partes interesadas de información sobre todos aqueles asuntos que lle competen como colectividade. Uns socios informados e coñecedores do funcionamento das súas confrarías son



“Unha confraría proactiva é aquela aberta a novos proxectos, unha confraría que proba, que experimenta e que ante una nova idea se pregunta: por que non?”

quen de pedir responsabilidades e tamén de coñecer o valor que ten o traballo nos cabidos.

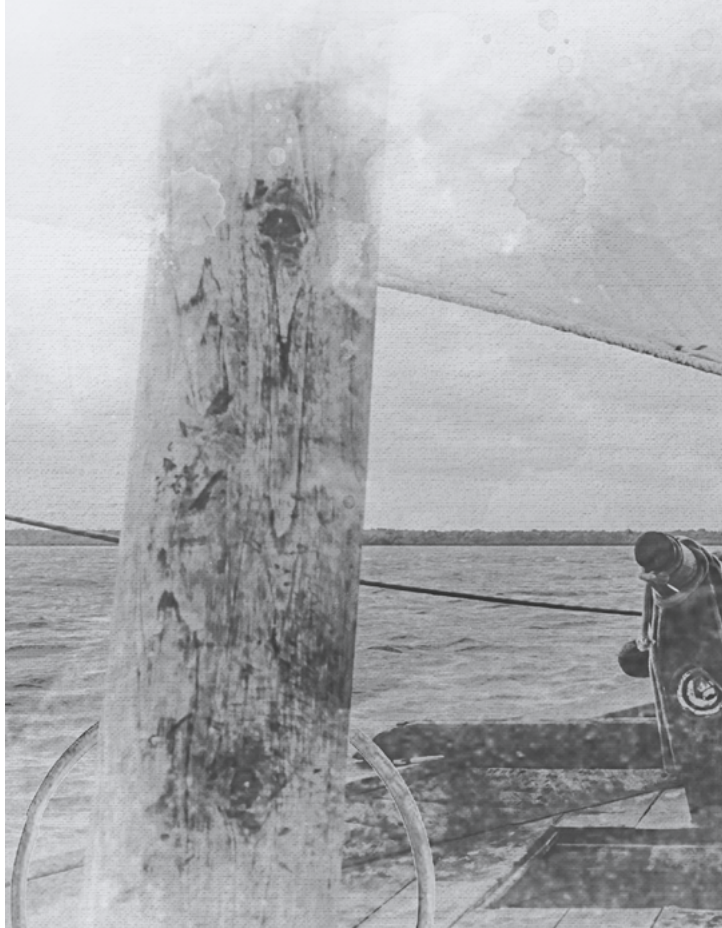
Consideramos que un desenvolvemento ambicioso do concepto de transparencia esixe apostar por un enfoque estratéxico que procure resultados tanto cara a fóra (*output*) como cara a dentro (*outcome*). Neste senso, a transparencia vai mais alá de facilitar datos económicos e persigue promover unha actualización da cultura institucional, reforzando as confrarías e as súas federacións e mellorando o seu desempeño. En definitiva, dando un paso cara a un sistema democrático máis avanzado no marco do que vén chamándose modelo de goberno aberto.

O modelo de goberno aberto é propio de institucións sólidas e proactivas que non temen que o acceso público a certo tipo de información ameace a propia institución. Son entidades que utilizan a transparencia como acicate para mellorar a súa xestión, e aproveitan a oportunidade para mellorar a orde interna e igualdade de oportunidades. Un enfoque estratéxico da transparencia dálles leximitidade aos órganos reitores e permite que as demais partes interesadas coñezan e apoién os obxectivos trazados pola confraría.

Para avanzar na implantación da transparencia, propóñense as seguintes actuacións:

- Avanzar no coñecemento: contextualizar a Lei de Transparencia nun marco conceptual máis amplo como é o da Responsabilidade Social Corporativa e o desenvolvemento sustentable. Para isto as confrarías teñen á súa disposición a Guía para a Implantación e Difusión da Responsabilidade Social Corporativa nas Confrarías de Pescadores, publicada pola Consellería do Mar.

“o modelo de goberno aberto é propio de institucións sólidas e proactivas que non temen que o acceso público a certo tipo de información ameace a propia institución”



- Clarificar os valores e as liñas estratéxicas da confraría e dálos a coñecer.
- Avanzar no enfoque integrador a distintos niveis (sectores de produción, traballadores e empresarios, xénero, xeracional, ideolóxico, etc.), tal e como se propón neste manual.
- Facer da comunicación cos socios un asunto chave, facendo un rendemento de contas que vaia máis alá da presentación das contas anuais de resultados económicos.

A modernización dos sistemas contables que tivo lugar nas confrarías nas últimas décadas supuxo un grande avance en materia de eficiencia e transparencia. Hoxe en día, as confrarías dispoñen de persoal cualificado en xestión contable e están dotadas de ferramentas informáticas eficientes e fiábeis. De forma xeneralizada publícanse e apróbanse as contas económicas e dáselle cumprimento á normativa contable.

Non obstante, estes informes económicos non espertan o interese de moitos membros da xunta xeral, e menos aínda do común dos socios. Digamos que sacian a curiosidade con saber que a confraría non dá perdas, que o futuro desta non está ameazado, e pensan que o resultado económico da confraría non vai ter repercusións no seu peto.

Debemos entender esta apatía do socio cara aos resultados, como unha mostra de falta de afectación coa confraría. Este é un feito de suma gravidade, polo que debemos botar man de todos os recursos dispoñíbeis para fornecer e poñer en valor as nosas confrarías. Por esta razón, concluímos identificando doce claves que nos poden axudar a acadar ese fin.

9. 12 CHAVES PARA A XESTIÓN RESPONSABLE

Despois do aquí exposto, atopámonos xa en condicións de identificar algúns dos aspectos básicos, as liñas estratéxicas e as principais claves que, dun xeito, xeral poden contribuír a mellorar a solidez e mais o equilibrio das confrarías de pescadores, na teima destas de crear e compartir valor dun xeito sustentable para toda a comunidade mariñeira e as demais partes interesadas.



Os cimentos, esa parte que normalmente está oculta, pero que resulta ser estruturalmente a máis importante, está formada por catro aspectos:

1. Exemplaridade dos órganos reitores
2. Convivencia e integración
3. Dignidade dos órganos reitores
4. Costumes e tradicións

A base estrutural das confrarías fórmala as boas xentes que están á súa fronte, e que co bo exemplo procuran a convivencia e intentan integrar todos os seus compañeiros. Ao tempo, ese cabido escoita os seus membros, coñece os seus costumes e apóiase neles para acadar melloras para as xentes do mar.

O primeiro andar fórmalo outros catro elementos, catro claves para asentar e nutrir a confraría:

5. Capital Social
6. Xestionando os conflitos de interese
7. Proactividade: por que e por que non?
8. Desenvolver e atraer o talento

Un órgano reitor motivado apoiado por un bo clima social dá pé ao desenvolvemento do capital social: ese conxunto de elemento intanxíbeis tan valiosos para as organizacións e para as persoas que participan na súa xestión. Un cabido dignificado e embebido de capital social está en condicións de antepoñer e defender os intereses da súa confraría por riba de calquera outro. Este estado das cousas crea unha cultura, un clima social proactivo, que se anticipa aos problemas e sabe aproveitar as oportunidades. Unha confraría destas características contribúe a desenvolver as capacidades dos seus dirixentes e atrae os mellores dos seus socios a participar nese proxecto común.

O segundo andar fórmalo tres importantes pancas que se apoian nunha ampla e sólida base:

9. Traballo en equipo
10. Desempeño económico
11. Planificación do relevo

As persoas capacitadas e motivadas organízanse e sincronízanse formando equipos que multiplican as súas potencialidades individuais. Neste contexto, de xeito natural a confraría ten ingresos suficientes e utilízalos para consolidarse e dotarse dos recursos necesarios para desenvolver os seus proxectos. As novas xeracións, os maiores, as mulleres e a xente de mediana idade achéganse e participan na xestión dos distintos proxectos que a confraría pon en marcha. Deste xeito o refresco nos órganos reitores está garantido.

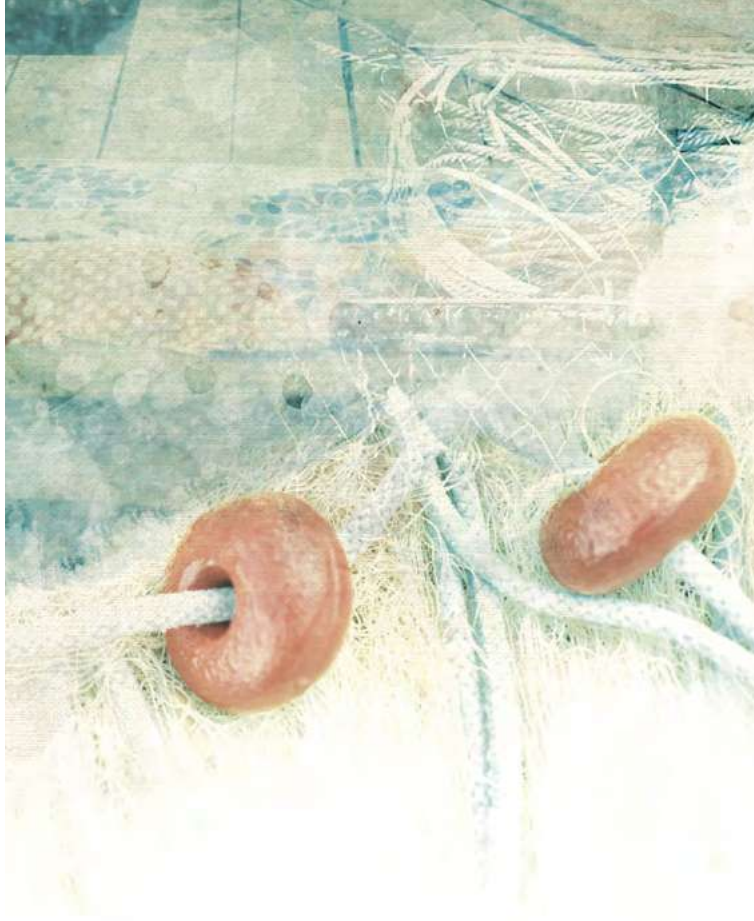
Por último no cumio da pirámide, temos a axenda social. Un conxunto de proxectos e actividades nacidas das inquiredanzas da xente do mar para a xente do mar. Ao tempo, a confraría colabora con outras entidades locais e sociais coas que comparte obxectivos similares. Deste xeito, a confraría crea e comparte valor económico, social e ambiental. Así pois, a confraría pode dar cumprimento á súa misión, que no ano 1900 expresaba así aquel gremio de mareantes:

“la defensa de los intereses de la clase marinera y la instrucción y recreo de sus socios”.

10. BIBLIOGRAFÍA

- AECA (Asoc. Española de Contabilidad y Administración de Empresas). (2016). Control de gestión y creación de valor. AECA.
- AECA (Asoc. Española de Contabilidad y Administración de Empresas). (2004). Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. AECA.
- AECA (Asoc. Española de Contabilidad y Administración de Empresas). (2015). La empresa social: marco conceptual, contexto e información. AECA.
- Albrecht K. (1998). Las seis dimensiones del liderazgo. Ediciones PMP.
- Álvarez Fernández, J.C. (2006). Dirección por implicación. Pirámide.
- Astorkiza, K. y otros; García Allut, A. (1999). Las Cofradías de pescadores como instrumentos de regulación de pesquerías en el País Vasco. Asociación Galega de Antropoloxía.
- Castillo, A. M.; Cubeiro J.C. (2016). Liderazgo innovador. Planeta.
- Cervera Paz, A. (2006). Análisis estratégico de las cofradías de pescadores en el marco de la economía social. Tesis doctoral.
- Drucker Foundation. (1997). La Organización del Futuro. Ediciones Deusto.
- Drucker Foundation. (2004). El Líder del Futuro. Ediciones Deusto.
- El Instituto de la Juventud (INJUVE). (2013). Informe de la Juventud en España 2012.
- Fernández Gestido M.; Iglesias Pastoriza, T. (2015). Guía de Implantación e Difusión da Responsabilidade Social Corporativa nas Confrarías de Pescadores. Xunta de Galicia. Consellería do Medio Rural e do Mar.- García- Allut. (2003). Pesca artesanal, el cambio y la patrimonialización del conocimiento.

- Instituto Galego de Estatística (IGE). (2015). Análise do sector da pesca Xunta de Galicia.
- Lipovetsky, Gilles. (2006). La era del vacío. Anagrama.
- Lopez Veiga, Enrique C. (2000). Manual de Política Pesqueira. Consellería de Pesca, Marisqueo e Acuicultura. Xunta de Galicia.
- Mahou Lago, X.M. (2008). Implementación y Gobernanza: La Política de Marisqueo en Galicia. Escola Galega de Administración Pública.
- Mariño del Río, Manuel. (2007). A Confraría de Pescadores de Porto do Son. Deputación Provincial.
- Marugán Pintos, Begoña. (2004). Profesionalización de las mariscadoras gallegas. Xunta de Galicia.
- Novo, María.(2017). El éxito vital. Kairós.
- Organización Naciones Unidas para la Alimentación. Agricultura (FAO). (2016). El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura 2016.
- Östrom, E. (2011). El gobierno de los bienes comunes.
- Pérez Díaz, V.; López Novo, J. P. (2005). El tercer sector presente y promesa. Obra Social Caixa Galicia.
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review.
- Suárez de Vivero, J. L. (2008). Gobernanza en la pesca. Revista Electrónica G. y S.
- Sánchez Fernández, J. O. (1992). Ecología y estrategias sociales de los pescadores de Cudillero. Siglo XXI.
- Thompon, E.P. (1995). Costumbres en Común. Crítica.
- Vernis, Alfred; Iglesias, María. (2004). Los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas. Ediciones Granica, S.A.



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DO MAR





XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DO MAR

