



## Liderazgo en empresas del sector camaronero de Ecuador para sostenimiento de labores de producción y comercialización

## Leadership in shrimp sector companies in Ecuador to sustain production and marketing activities

Rosana de Jesús Eras-Agila

*Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador*

[reras@utmachala.edu.ec](mailto:reras@utmachala.edu.ec)

 <https://orcid.org/0000-0003-0172-7271>

Marianela Acuña-Ortigoza

*Universidad del Zulia, Zulia, Venezuela*

[macunas7@gmail.com](mailto:macunas7@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0003-4934-6312>

Anisleydi Tellez-Pérez

*Tecnológico Universitario Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador*

[atellez@tes.edu.ec](mailto:atellez@tes.edu.ec)

 <https://orcid.org/0000-0001-8581-4270>

Carlos Bourne-Gastezzi

*Tecnológico Superior Life College International, Guayaquil, Ecuador*

[cbourne@lifecollege.edu.ec](mailto:cbourne@lifecollege.edu.ec)

 <https://orcid.org/0000-0001-9785-9126>

Recepción: 08/08/2023 | Aceptación: 25/10/2023 | Publicación: 24/11/2023

### Cómo citar (APA, séptima edición):

Eras-Agila, R. d. J., Acuña-Ortigoza, M., Tellez-Pérez, A., y Bourne-Gastezzi, C. (2023). Liderazgo en empresas del sector camaronero de Ecuador para sostenimiento de labores de producción y comercialización. *INNOVA Research Journal*, 8(3.1), 135-151.

<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n3.1.2023.2413>

## Resumen

En acuicultura, el camarón ha logrado mantener su nivel internacional, pese a riesgos provenientes de factores naturales, económicos durante la producción. Los directivos empresariales deberán tener habilidades para aprovechar oportunidades, como mantener la atención plena y optimismo en el personal involucrado en la organización. Un nivel de liderazgo con actitud proactiva sería fundamental, involucrar acciones innovadoras enmarcadas en la cultura organizacional. Este estudio, tiene como finalidad analizar el liderazgo en empresas del sector camaronero de Ecuador, para sostenimiento de labores de producción y comercialización, se construye bajo un enfoque cuantitativo, no experimental, analítica, mediante estudios de documentos especializados y aprobados por la comunidad científica, organismos involucrados en el área productiva, antes de control económico, se aplicó encuesta a empresarios de la actividad camaronera en el periodo 2021-2022. De acuerdo con la literatura revisada, se ha identificado que el liderazgo transformacional tiene efecto positivo en las organizaciones. La influencia del liderazgo en el sector camaronero incide en el sostenimiento de las labores productivas, sin embargo, resulta que actualmente el 24% es más caro producir camarón que dos años anteriores. A pesar de que, durante el 2022 ha existido un incremento en libras del 26% frente al 24% del año 2021, los ingresos económicos en el año 2022 fueron del 31% frente al 41% en el año 2021, generando un decremento de 10 puntos del recurso económico. Amerita entonces, un nivel de liderazgo visionario y estratégico con decisiones y acciones enfocadas al sostenimiento económico, productivo, orientado a mejorar la comercialización en mercados internacionales.

**Palabras claves:** liderazgo; producción; camarón; empresas productoras; comercialización.

## Abstract

In aquaculture, shrimp has managed to maintain its international level, despite risks from natural and economic factors during production. Business managers should have skills to take advantage of opportunities, such as maintaining full attention and optimism in the personnel involved in the organization. A level of leadership with a proactive attitude would be fundamental, involving innovative actions framed in the organizational culture. The purpose of this study is to analyze the leadership in companies of the shrimp sector in Ecuador, to sustain production and commercialization tasks, it is built under a quantitative, non-experimental, analytical approach, through studies of specialized documents approved by the scientific community, organizations involved in the productive area, economic control entities, a survey was applied to entrepreneurs of the shrimp activity in the period 2021-2022. According to the literature reviewed, transformational leadership has been identified as having a positive effect on organizations. The influence of leadership in the shrimp sector seeks to maintain productive activity in the face of factors that affect the sustainability of productive activities, however, it turns out that currently 24% is more expensive to produce shrimp than two previous years. Even though during 2022 there was an increase in pounds of 26% compared to 24% in 2021, the economic income in 2022 was 31% compared to 41% in 2021, generating a decrease of ten points in economic resources. Therefore, a visionary and strategic leadership level is required, with decisions and actions focused on economic and productive sustainability, aimed at improving commercialization in international markets.

**Keywords:** leadership; production; shrimp; production companies; marketing.

## Introducción

---

La acuicultura en la actualidad se ha convertido en la industria de mayor explotación de productos acuícolas específicamente en el cultivo de camarón, el resultado del proceso productivo tiene su finalidad los mercados internacionales, acogiendo oportunidades de diversos mercados que consumen el producto.

El cultivo de camarón involucra acciones innovadoras para que se mantenga operante la actividad, pese a diversos factores como el clima, enfermedades, precios, costos, decisiones estatales entre otras. Ante los grandes riesgos que este sector enfrenta en los procesos de producción, se genera la necesidad de contar con elementos sustanciales como es el liderazgo, con el fin de lograr el sostenimiento de la actividad, la competitividad productiva, un producto final de calidad y sobre todo la rentabilidad esperada.

De acuerdo a la (Cámara Nacional de Acuicultura CNA, 2023), los productores deben mantener los acuerdos internacionales firmados para mantener las exportaciones a los países consumidores, siendo el fortalecimiento de la bioseguridad y su transparencia en los procesos productivos garantizando la desinfección de áreas de procesamientos y superficies, eliminando contaminantes, a esto, se adiciona tres factores fundamentales que han incidido en el aumento del costo de producción como son: la eliminación el precio diferencial del diésel, incremento de precio en materias primas a escala mundial, costo de seguridad y al mismo tiempo alternativas de créditos por cuanto las tasas de interés, montos y plazos no son aplicables a la realidad del sector. la realidad del sector.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo no experimental, analítica. Se apoya en estudios realizados sobre el tema en documentos especializados y aprobados por la comunidad científica, organismos involucrados en el área productiva, entes de control económico, empresarios de la actividad empresarial camaronea, entre otros.

Como resultado se obtuvo, que el tipo de liderazgo transformacional aporta de manera positiva en organizaciones, de igual manera, la falta de liderazgo adecuado conlleva a riesgos considerables porque no logran obtener las metas fijadas. Así mismo, los resultados dieron que en el periodo 2022 existió una variación de incremento en libras del 26% frente al 24% del año 2021. Sin embargo, en cuanto a los ingresos en el año 2022 existió un 31% frente al 41% en el año 2021, considerando un decremento de 10 puntos de recurso económico.

El representante de los productores de camarón sostiene que producir camarón ecuatoriano en el presente año, es 24% más caro comparado con dos años anteriores (CNA, 2023). Por tanto, las estrategias para el sostenimiento de la actividad son relevantes, acciones que dependerán de un alto grado de liderazgo que deberían poseer los directivos de la organización.

## **Marco Teórico**

### **Liderazgo empresarial**

De acuerdo con estudios realizados, un líder representa el poder e influencia hacia otras personas, sin embargo, luego de varios debates al pasar el tiempo, se ha determinado una definición aclarando la autoridad de liderazgo (Jiménez y Villanueva, 2018,) mencionan que, “es su

capacidad de influir en un grupo para alcanzar una visión o conjunto de metas”, así mismo, otra definición señala, que liderazgo, “es un proceso altamente interactivo y compartido que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a su vez a las personas y motivándolas”. Ante lo mencionado, se podría deducir que a un líder se le atribuye alta responsabilidad e interactividad, con el fin de mantener el compromiso de atender las necesidades de la organización de manera oportuna.

Por consiguiente, si pretende compartir las decisiones con otros miembros de la organización, deberá mantener un alto grado de ética, moral, integridad, debido a las diversas situaciones que le correspondería actuar, sosteniendo su liderazgo influyente ante sus subordinados convirtiéndose en guía y oyente, sobre todo, tolerante con el trato de sus empleados.

De las diversas teorías asociadas a los estilos de liderazgo, se considera representativas las teorías de liderazgo transformacional y transaccional, con relación al liderazgo transformacional, refiere al hecho de favorecer a la transformación mediante ideas con características tradicionales como el carisma, la motivación, estimulación, aquello que las personas puedan entender por liderazgo (Díaz et al., 2019). De acuerdo con los autores, el estilo de liderazgo relaciona al líder con los colaboradores, desde la motivación, efectividad para decisiones asertivas en la organización. (Riquelme-Castañeda et al., 2020,). En este sentido, también se podría considerar que el liderazgo transformacional se asocia con la responsabilidad social, en el sentido de que los directivos pueden particularmente influir de manera significativa y positiva en beneficio de los colaboradores de las organizaciones y a la vez en la sociedad.

Por otro lado, el liderazgo transaccional se fundamenta en una serie de actividades controladas que finalmente se asocian a un diseño de recompensa a los resultados, es decir, el líder provee recompensa a su subalternos o seguidores si logran las metas deseadas, de este modo, el liderazgo transaccional motiva a las personas mediante premios y de darse el caso también por castigos, sujetándose los subordinados a realizar lo que el líder les solicita. Por tanto, se refiere que el líder es quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas cuyos factores se asocian con el diseño de una recompensa eventual a los resultados, clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de las metas (Rozo y González, 2010), al considerar recompensa, el líder provee estímulos a los seguidores, en caso logran conseguir la meta planificada o el esfuerzo que apostaron para lograr el objetivo.

Es así, que el liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subalternos, se podría suponer que las personas son motivadas por premios o castigos, de este modo, los subordinados o trabajadores estarían sometidos a realizar lo que el líder les solicita, es decir, con el liderazgo transaccional los procesos motivacionales se convierten en tecnificaciones, políticas y cultura de productividad organizacional (García-Lirios, 2022) por tanto, al asignar una tarea, esta queda bajo exclusiva responsabilidad del trabajador y, de ello, dependerá el éxito o el fracaso. Por tanto, el liderazgo transaccional podría carecer de aspectos sociales y emocionales, aspectos indispensables en la conducta humana para su realización plena en el campo laboral o social.

Así pues, este estilo de liderazgo se enmarcará en un sistema y se enfocará en crear estructuras de información, de recompensas y aunque los castigos estén implícitos estarían

---

formando parte de este sistema, aislando de este modo el futuro desarrollo de la actividad empresarial (Manosalvas et al., 2021), en dicho sistema o cultura organizacional, el líder procura evitar el riesgo, se convierte en cautivo del límite del tiempo, persiste en indagar la eficiencia mediante el control a sus seguidores y, sobre todo, estaría altamente regulada (Rodríguez-Ponce et al., 2017).

Por consiguiente, los líderes son clave en las organizaciones, las actividades cotidianas dependen de sus decisiones, por lo que deberán estar capacitados con actitud proactiva, con el fin de orientar a la organización a mantener una sólida estructura económica en un entorno globalizado, solucionando las necesidades productivas, para responder las exigencias del consumidor, mejorando los procesos de producción.

Es así, que (Gómez R. A., 2008,) menciona que el “liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas”. Por consiguiente, el liderazgo al ser influyente hacia las personas, los directivos de la empresa tienen en su poder la responsabilidad de las decisiones, y dependerá de las mismas, el futuro de la organización. Es así, que la entidad estará sujeta a las decisiones que se tomen, cuyo resultado podría ser el progreso o estancamiento de la empresa.

Al respecto, (Pedraja-Rejas et al., 2008,) señalan que estudios realizados en trabajos académicos sobre tipos de liderazgo, se han enfocado en el liderazgo transformacional y transaccional. En dichos estudios establecen que liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna.

De modo que, el liderazgo transformacional hace que los seguidores superen sus propios intereses y trabajen para un interés grupal con alto nivel de moral y motivación (Fernández y Quintero, 2017), que, al lograr resultados superiores, también es posible lograr la transformación de los seguidores con relación a sus valores, actitudes, motivaciones y madurez, motivados por el carisma e inspiración que genera el líder, a tal punto que se sienten a gusto pertenecer al grupo de trabajo (Díaz et al., 2019).

Por consiguiente, los sistemas implementados se ajustarían a diversos cambios organizacionales. La comunicación, por ejemplo, en tiempo real, ha permitido un trato más ágil entre diversas organizaciones, eliminando tiempos de espera, clientes que exigen soluciones inmediatas, solicitudes de atención personalizada de manera inmediata con la persona especializada o idónea, situaciones que convierten un ambiente de gran reto para el líder empresarial, de acuerdo con Pedro Norton (1998), citado en (Gómez R. , 2006,) establece que “el reto, es conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común”.

Aquella influencia se convierte en la posición del líder, como autoridad que acompaña a la realización de actividades y el subordinado en la posición de colaborar en la obediencia para la ejecución de lo planificado, de hecho, los líderes tendrán clara visión del futuro de la empresa, cuál sería su posición en el mercado y qué habrá de hacer en el futuro, por lo que deberán tener

una relación fuerte con la misión de esta (Pedraja-Rejas et al., 2023). No obstante, la importancia del liderazgo empresarial hecha sus raíces, cuando existe en el líder la convicción, que deberá ser motor fundamental del proceso administrativo y de la gestión que debe realizar en su organización, para conseguir la calidad, eficacia, eficiencia y competitividad total de la empresa.

De acuerdo con Carlos Renck (2002) citado en (Delgado Torres y Delgado Torres, 2003,) establecen tres formas de desarrollar el liderazgo. “La primera es conocerse; la segunda, desarrollar la capacidad de percibir las emociones en los otros lo que convencionalmente se le llama empatía; y la tercera, saber comunicar. Esta última es muy importante, pues, el líder precisa desarrollar su capacidad de escuchar de forma activa, o sea, entender lo que se está diciendo y lo que se deja de decir”, de tal manera que el líder apoyará facilitando sus conocimientos, lo que evitará desempeñar el papel de instructor ante sus colaboradores.

Ahora bien, si se considera de gran importancia la capacidad del líder, también estaría inmersa la resiliencia, lo que conllevaría a una comunicación empática siendo un principio fundamental en la organización, lo que implicará comprensión sincera con los demás involucrando ideas, palabras, sensibilidad, emociones, sentimientos (Uribe F., 2023) de tal manera que se tratará de comprender la situación desde la posición de la otra persona, ya que los colaboradores, se podrían estar manifestando no solo con palabras, sino con acciones, claves no verbales o gestualidad (Franc, 2023), por tanto, su labor como líder será buscar los recursos para que su equipo realice el trabajo con eficiencia, persistente y decidido en resolver problemas inevitables en los procesos productivos, con el fin de alcanzar con éxito las metas organizacionales.

La resiliencia, según estudios revisados, es conocida como fortaleza mental, cualidad, habilidad fundamental para directivos empresariales, debido a que exhiben su capacidad de perseverar a pesar de las dificultades, recuperarse de las adversidades que se presentan en manera inevitable en una actividad productiva. Para desarrollar la habilidad en las actividades diarias es preciso prácticas de gratitud, atención plena y el optimismo al personal involucrado dentro de la organización como sector productivo.

Concuerda con Rutter citado por (Monroy y Palacios, 2011) que define a la resiliencia como “la resistencia relativa a las experiencias psicosociales de riesgo”. De igual manera, (Castagnola et al., 2021) define, que “la resiliencia es la capacidad de resistir la adversidad y recuperarse de sucesos vitales difíciles”. Se podría considerar entonces, como una adaptación a un nuevo contexto o situaciones que el ser humano debe reflexionar en su entorno social o laboral, generalmente el ser humano cada día enfrenta retos, por su individualidad, que podrían ser o no importantes. Será relevante, su capacidad de aceptación, discernimiento, adaptabilidad y solución de problemas de manera positiva que contribuya a su desarrollo personal u organizacional (García del Castillo et al., 2016).

La resiliencia se destacará en las empresas como positiva, pues, ayuda salir de problemas empresariales facilitando el progreso hacia una situación económica saludable para las empresas. De hecho, al manejar correctamente las emociones, la autoestima, seguridad afectiva, (Páez, 2020) fortalece el ambiente organizacional a pesar de que existan diferencias, la resiliencia conllevará a mediaciones entre asociaciones y colaboradores sobreponiéndose a momentos críticos y adaptarse con empatía, a nuevas situaciones o casos inesperados (Capa et al., 2018)



En resumen, existen dos tipos de liderazgo que se identifican en la teoría revisada. A continuación, se expone lo concerniente a un líder transformacional y un líder transaccional.

**Tabla 1**

*Tipos de liderazgo en las organizaciones*

<b>El líder Transformacional</b>	<b>El líder Transaccional</b>
Tiene poder de influencia sobre otras personas.	
Favorece la transformación del individuo.	Evita el riesgo.
La relación con los colaboradores es motivacional y carismático.	Es sistémico.
Es proactivo y persistente.	Se convierte en prisionero del límite del tiempo.
Tiene decisiones efectivas.	Se manifiesta regulador.
Es asertivo en su relación con los subalternos.	Se manifiesta controlador.
Es resiliente ante las situaciones difíciles tanto interna como externa de la organización.	Es buscador de eficiencia.
Mantiene alto grado de autoestima.	Realiza programas donde involucra estímulos, recompensas o sanciones en base a los resultados de sus subalternos.
Mantiene seguridad afectiva.	
Mantiene el compromiso con la Responsabilidad Social de la organización.	
Es responsable, visionario y estratégico.	
Manifiesta motivación inspiracional.	

*Nota:* tomado de diversos autores (Jiménez y Villanueva, 2018), (Díaz et al., 2019), (Riquelme-Castañeda et al., 2020), (Gómez R. A., 2008), (Hermosilla et al., 2016).

### **Empresas del sector camarero**

La industria camarera ha ocupado el segundo lugar de los recursos de exportación después del petróleo, convirtiéndose en la mayor fuente de ingreso desde el exterior para el sector privado (Eras-Agila y Meleán-Romero, 2021) y Fonseca (2010). La cría de camarón de la especie *Litopenaeus vannamei* en cautiverio, es un negocio que se ha ido incrementando considerablemente en las últimas décadas.

Las empresas que optan por esta actividad desarrollan varias etapas, las primeras consisten en preparación de piscinas, compra de larva en laboratorios calificados por los organismos de control como el Instituto Nacional de Pesca de acuerdo a Carbajal y Sánchez (2013), en el cultivo del crustáceo es vital la calidad de larva y agua, teniendo efecto en el proceso productivo del cultivo; en el agua es importante la temperatura, el oxígeno disuelto, dando importancia también al tipo de alimento que consume el crustáceo, enfocando al proceso productivo a mantener la mayor tasa de sobrevivencia.

El estudio realizado por Lara-Espinoza y col., (2015), sobre cultivo de camarón, mencionan características del cultivo intensivo, donde se utilizan altas densidades de siembra en áreas pequeñas, permitiendo optimizar la alimentación, el sistema de recirculación y un limitado o nulo recambio de agua, el estanque se mantiene con aireación constante, a partir de la siembra le adicionan melaza como fuente de carbono, el alimento comercial suministrado ha sido del 35% de proteína, siendo administrado diariamente.

En el desarrollo del camarón, el parámetro importante es la alimentación, dicho consumo representó el 60% del costo total de producción. De hecho, con buenas prácticas de manejo, utilizando adecuadamente los recursos como los materiales, mano de obra y costos indirectos, conservando la sobrevivencia, obteniendo tallas comerciales y cosecha adecuada, la producción del crustáceo sería aceptable.

### **Labores de producción**

En el cultivo de camarón las empresas productoras realizan análisis del PH de suelo antes de construir los estanques o después de la fase productiva. El mantenimiento se caracteriza por la limpieza y desinfección en las áreas de cultivo y en las tuberías de aireación (Zambrano et al., 2019)

Según expertos en el cultivo de camarón, en las zonas costeras los suelos son ácidos generalmente en zonas de manglares tienen su riqueza en sulfatos y materia orgánica, consideran este tipo de suelo al secarse y oxidarse baja su PH y al disminuir produce una alta concentración de hierro y aluminio generando toxicidad, por tanto, al disminuir el pH se presentaría muerte de camarones por stress, poca productividad en el estanque, necesidad de mayor fertilización, aspectos que inciden en los costos de producción (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y agricultura, FAO, 2022).

La construcción de los estanques de engorde o criadero de camarón deberían ubicarse donde exista la posibilidad remota de inundación o construirse con muros debidamente reforzados (Godínez-Siordia et al., 2011), así mismo, las compuertas deberían construirse de hormigón armado, para evitar la entrada de depredadores se ubicarán mallas al momento de llenado de los estanques. Para transportar la larva o semilla será necesario utilizar vehículos adecuados y tanques de fibra de vidrio o plástico con agua oxigenada, durante el transporte se evita altas temperaturas, recomendándose la técnica del profesional tanto en la densidad, temperatura y oxígeno (FAO, 2023).

Durante el desarrollo del camarón, oscila entre tres a cuatro meses aproximadamente por lo que la calidad de alimento en las actividades engorde de camarón es esencial, el uso de alimento paletizada supone un rápido crecimiento del camarón, encontrándose en el mercado distintos productos paletizados. La especie de camarón *P. vannamei* que es el caso de cultivo de camarón en Ecuador, en la etapa de desarrollo los pequeños dependen del nivel de proteína, mientras que, el crecimiento de los medianos y grandes consideran estar influenciado por la fuente de proteínas (proceso de engorde). Por consiguiente, en términos generales todas las dietas que se encuentran en el mercado contienen proteínas de origen animal y vegetal (Lara-Espinoza et al., 2015).



---

En la fase de cosecha los productores podrían optar por los métodos operativos que se adecúe a su interés, requiere ser cuidadosamente planificada y controlada, generalmente, recomiendan realizar entre el atardecer y las primeras horas de la mañana a bajas temperaturas, teniendo hielo a disposición (Valverde-Moya y Alfaro-Montoya, 2015). En el proceso de cosecha, el productor podría utilizar máquinas cosechadoras, o utilizar redes, para tal efecto, deberá bajar el nivel de agua paulatinamente de los estanques para luego realizar la captura de camarones mediante redes.

Otro tipo de cosecha consiste en bajar cuidadosamente el nivel de agua del estanque o piscina para evitar que la fuerza de la corriente de agua aplaste los camarones y luego vaciarlo totalmente colocando en la salida de la compuerta redes o cajas, siendo el método más utilizado en la actualidad (Ibarra Menéndez y Menéndez.Arnoldo, 2012)

### **Procesos de comercialización para las exportaciones**

Ecuador, se destaca por generar productos de exportación siendo el camarón el principal producto acuícola. Si bien, los productores se han preocupado por mejoras continuas en los procesos productivos para perfeccionar la calidad del producto de acuerdo con los estándares internacionales, la consecuencia en mejora de procesos ha sido el incremento en cantidad de camarón de las exportaciones, representando ingresos para la balanza comercial del país.

Es así, como las exportaciones de camarón al haberse considerado óptimas en periodos anteriores, en periodo postpandemia se han visto afectadas, por un lado, la pandemia de Covid-19 y, por otro, la baja de precios a nivel internacional, siendo así que en el año 2021 el camarón a nivel de exportación decrece a segundo lugar aumentando un déficit al -15%, valores que dejaron de percibir los productores, según (Pulgarín-Sánchez y Mora-Coello, 2022).

### **Metodología**

La metodología constituye una etapa con aporte científico al tema que se está investigando, y la revisión de bibliografía es relevante, (Gómez-Luna et al., 2014) señalan, que la revisión bibliográfica, debe garantizar la obtención de información más relevante en el campo de estudio de un universo de documentos de información científica. Al respecto, (Peña, 2022) menciona que un acercamiento a la lectura mediante la revisión bibliográfica resulta relevante para la investigación que se ha planteado, cuyo propósito estará supeditado al tema que se esté investigando, los datos aportados por la propia fuente, manteniendo su relevancia en cuanto a la profundidad y vigencia. En relación a la obtención de datos (Cisneros-Caicedo et al., 2022,) hace referencia que en el caso de la encuesta, según el tipo de estudio, se deberá disponer de cuestionario debidamente estructurado, el cuestionario en el entorno virtual se diseña en un espacio digital, por ejemplo “Google forms” Por consiguiente, este estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo no experimental, analítico, se soportó en revisión de estudios realizados en empresas pequeñas y medianas, en los análisis de teorías derivados de revisión bibliográfica sobre estudios realizados con relación al tema en documentos especializados y aprobados por la comunidad científica, organismos involucrados en el área productiva, entes de control, empresarios de la actividad camaroneera como proveedores de información, por lo que, se construyó un instrumento que es el cuestionario, mismo que fue validado mediante dos especialistas en el área de conocimiento para

aplicar la técnica de encuesta a 36 empresas productores de camarón de la provincia de El Oro durante el periodo 2021-2022, quienes estuvieron dispuestos a proporcionar información a través del formulario de Google Forms, siendo útil también para el análisis de datos considerando el liderazgo que desarrollan los directivos encuestados, en orientación a sus decisiones empresariales.

Analizando que la información seleccionada sobre liderazgo ha tenido una previa revisión por expertos antes de ser publicada, se hizo una delimitación en la selección de información teniendo en cuenta aquello que se relaciona con empresas productoras y que aporte en sí, al tema de investigación.

### Resultados y Discusión

Los resultados refuerzan las definiciones teóricas, que los líderes a más de ser esenciales en las empresas, deben poseer la capacidad de influir en los demás, poseer carisma, despertar el entusiasmo de los colaboradores para lograr objetivos mediante los procesos de producción y comercialización de los productos que ofrece la organización.

En la revisión de estudios realizados en empresas pequeñas y medianas se identifica los resultados del tipo de liderazgo que las empresas aplican, concretándose en el liderazgo transformacional. A continuación, se expone los resultados extraídos.

**Tabla 2**

*Resultados de liderazgo en las empresas estudiadas*

Liderazgo transformacional	Trabajadores superan sus propios intereses, trabajan para un interés grupal con alto nivel de moral y motivación.
	Se logra la transformación de los seguidores con relación a sus valores, actitudes, motivaciones y madurez.
	Los trabajadores se sienten motivados por el carisma e inspiración que genera el líder, a tal punto que se sienten a gusto pertenecer al grupo de trabajo.
	Existe un impacto positivo, por el esfuerzo extra, eficacia y satisfacción.
	El impacto es positivo en la eficacia, tanto en las pequeñas como grandes empresas.
	La aplicación de estrategias logra alianzas del sector productivo con el estado.
	Resuelve problemas en el sector productivo de manera rápida.
	Acertadas decisiones en los procesos productivos para mantener el producto en mercados internacionales.
	Resilientes a las adversidades que atañen su actividad productiva.
	Visión de liderazgo con experticia y conocimiento soluciona problemas ante exigencias internacionales.

*Nota:* tomado de diversos autores (Bernal et al., 2018), (Moncada-Sánchez et al., 2020), (Gómez-Bolaños et al., 2020)

---

De acuerdo con los resultados, el liderazgo transformacional se basa en un proceso, donde existe un cambio óptimo que conlleva a mejoras desde lo más simple, hasta lograr transformar profundamente a los individuos que forman parte del proceso en las actividades organizacionales. El liderazgo transformacional actúa trascendiendo intereses individuales pero que afianzan un compromiso mutuo con sus seguidores o trabajadores y lo más importante en este proceso es que despierta en ellos credibilidad y entusiasmo. De este modo, se convierte en un liderazgo positivo, porque está en relación con las características de un líder, que entre otras se menciona, la ética, inteligencia emocional, rendimiento y satisfacción del equipo, alcanzando este logro en diferentes organizaciones (Silva Peralta et al., 2016).

Es así, que las decisiones surgidas por el liderazgo que ejerce el sector camaronero se enfocan a beneficiar la producción, logrando mediante gestión, la reducción a cero aranceles para materias primas, insumos, repuestos y maquinarias, impulsando la tecnificación de los productores, con el fin de procurar tener beneficios económicos. Sin embargo, pese a todos los esfuerzos realizados, en la actualidad se enfrentan a los más bajos precios por libra de camarón, situación que exige un liderazgo con mayor eficacia en la generación de estrategias para que en conjunto con la Cámara Nacional de Acuicultura y gran capacidad de conocimiento, resiliencia, se tome acertadas decisiones.

El liderazgo en las empresas camaroneras tiene una función relevante a más de liderar internamente los procesos productivos, también deben responder con eficiencia las exigencias de los mercados internacionales situaciones que los ubica a cada uno desde su funcionalidad a mantener la competitividad, de su liderazgo a un alto nivel, convirtiéndose en guía de sus colaboradores y caminando juntos al logro de las metas propuestas en la organización, haciendo frente a múltiples dificultades conforme los menciona la (CNA), 2023) que los productores deben conservar los acuerdos internacionales firmados para mantener las exportaciones con los países consumidores.

El reto por enfrentar será el fortalecimiento de la bioseguridad y su transparencia en los procesos productivos garantizando la desinfección de áreas de procesamientos y superficies, eliminando contaminantes, correspondiendo esta tarea a los directivos del proceso de producción. Adicionalmente, deberán considerar los tres factores claves que han incidido en el aumento del costo de producción como son: la eliminación el precio diferencial del diésel, incremento de precio en materias primas, costo de seguridad y alternativas de créditos cuyas tasas de interés, montos y plazos no son aplicables a la realidad del sector, reconociendo que, en el presente año, es 24% más caro producir camarón comparado con dos años anteriores (CNA, 2023).

Ante esta situación, es necesario la presencia de líderes capaces de lograr la solución de problemas, con estrategias que involucre a cada área, debiendo ser capaz de asumir responsabilidades, persistente en la solución de problemas, resiliente ante las dificultades para lograr los objetivos de la organización, poder de influencia ante sus colaboradores, perfil imprescindible de un líder que deberá contar la organización para lograr que la actividad sea sostenible y sustentable. Que cuya influencia provoque en cada integrante, un aporte de su máximo potencial facilitando creatividad y crecimiento en el desarrollo operativo de la organización. De esta manera se evitaría deficiencias de liderazgo organizacional.

**Tabla 3**

*Deficiencia de liderazgo en las empresas estudiadas*

Deficiencia de liderazgo	Carencias de comunicación adecuada.
	Insuficiente preparación de los directivos.
	Insuficiencia en la planificación y ejecución de capacitaciones.
	Falta de un programa de formación constante sobre cómo proceder si la empresa logra el éxito alcanzado.
	Falta de dominio de técnicas de dirección
	Ausencia de evaluación real de competencias de cada cargo.
	Falta de efectividad en actitud para el logro de objetivos.

*Nota:* tomado de los autores (Enderica-Armijos et al., 2023), (Pupo et al., 2021).

Otro resultado consiste que los líderes difieren sus ideologías con la de los trabajadores, generando métodos de trabajo orientados a tareas con estímulos continuos basados en recompensas o sanciones para su cumplimiento, alejándose de este modo del liderazgo transformacional que consiste, en un liderazgo carismático, de inspiración motivacional, considerando diferencias individuales y manteniendo su atención a la estimulación intelectual (Hermosilla et al., 2016).

Por otro lado, es importante establecer el resultado o logros alcanzados por el liderazgo en las organizaciones, con relación al equipo de exportaciones en el sector camaronero, no han logrado conseguir un precio adecuado del producto en el ámbito internacional, la Cámara Nacional de Acuicultura, señala que en el periodo 2022 si bien, existió un incremento en libras, obteniendo una variación del 26% frente al 24% del año 2021. Sin embargo, los ingresos en el año 2022, la variación ha sido en un 31% frente al 41% en el año 2021, considerando un decremento de 10 puntos del recurso económico.

**Tabla 4**

*Exportaciones de camarón periodos 2021-2022*

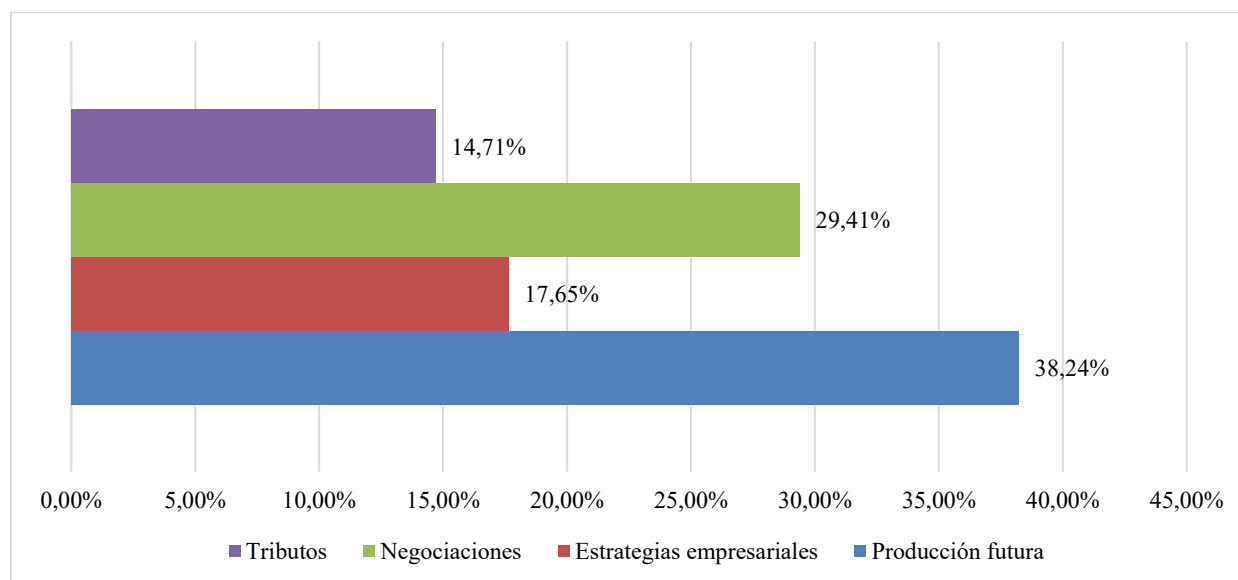
Periodo	Libras	Dólares	Libras	Dólares
			Variación %	
ENE-DIC 2021	1.855.634.851	\$ 5.078.825.249	24%	41%
ENE-DIC 2022	2.338.695.245	\$ 6.653.084.049	26%	31%

*Nota:* tomado del Reporte Exportaciones Ecuatorianas Totales. Publicado en la página de la Cámara Nacional de Acuicultura, 2023. <https://www.cna-ecuador.com/estadisticas/>

De hecho, los resultados en el decremento en dólares se podrían atribuir a los precios del producto en mercados internacionales, a pesar de que en el periodo 2022 existe un incremento en libras, dando paso a un incremento de producción de camarón en dicho periodo. Contrariamente en el ámbito económico, los productores obtienen un decremento afectando su rentabilidad, situación que los ubica en incertidumbre y desventaja para cubrir los costos que esta actividad genera y, por ende, el riesgo de las inversiones realizadas en esta área productiva.

## Gráfico 1

### *Decisiones gerenciales*



*Fuente:* elaborado a partir de la encuesta realizada al sector productivo de camarón, periodo 2021-2022.

La gráfica 1 muestra que un 38,24%, los directivos orientan sus esfuerzos a una mayor producción de camarón, aspecto importante para la sostenibilidad de la actividad, no obstante, la decisión a negociaciones presenta un 29,41%, y en estrategia empresarial un 17,65%. Estos resultados motivarían a considerar metas empresariales establecidas con relación a los ingresos que les provee la actividad para solucionar obligaciones de corto plazo, es preciso señalar que las decisiones directivas marcan el destino de la empresa y la sostenibilidad de esta.

Al analizar las decisiones gerenciales hacia estrategias empresariales, estas carecen de interés, pues, no se orientan a generar estrategias que mejoren las negociaciones o la producción con recursos innovadores, la gerencia debería orientar sus decisiones a ubicar su producto en los mercados que tengan precios representativos, de hecho, las acciones y decisiones de los líderes empresariales estarían asociados con la eficiencia del proceso productivo (Correa et al., 2015), Para tal efecto, sería primordial indagar, generar o usar recursos que estratégicamente estén asociados.

El líder empresario, debería potenciar estrategias de negociación que lo guíe a realizar convenios en beneficio de las empresas, independientemente de su tamaño tratando de lograr un objetivo de ganar-ganar. Por consiguiente, el liderazgo organizacional en la percepción el mercado debería dar como resultado un rendimiento que conduzca a la sustentabilidad a corto y largo plazo, que luego de lograr el éxito empresarial sea sostenible en el tiempo (López-Lemus et al., 2020).

A más de esta situación, las empresas camaroneras se enfrentarán a otro problema, por cuanto para el año 2023 se pronostica un factor natural como es el fenómeno del niño. En estas circunstancias, es relevante la capacidad, conocimiento y el nivel de liderazgo resiliente, persistente e influyente que deberá prevalecer en cada líder según la función que desempeña en la organización, logrando transmitir el conocimiento a las personas involucradas en estas empresas, las decisiones y acciones que deben tomar en las organizaciones, son clave para el sostenimiento de la producción y comercialización del producto en mercados internacionales.

### Conclusiones

Se ha encontrado dos tipos de liderazgo que las empresas estarían manteniendo, siendo estos, el liderazgo transformacional y transaccional, teniendo como efecto positivo tanto en grandes, medianas y pequeñas empresas; sin embargo, se ha identificado que el liderazgo transformacional, resulta tener impacto positivo de eficacia en las organizaciones.

Las pequeñas y medianas empresas que mantienen el liderazgo transformacional, les ha permitido que continúen enfrentando desafíos en busca de minimizar los costos en los procesos productivos, siendo de gran relevancia la responsabilidad de los líderes de las empresas quienes deberán decidir sobre la producción, financiamiento y recursos necesarios para tal efecto.

El sector camaronero en los dos últimos años ha enfrentado un decremento de 10 puntos del recurso económico debido a la baja de precios de camarón en mercados internacionales, sin embargo, han demostrado, persistencia, resiliencia, liderazgo para tomar decisiones y acciones que beneficien a la industria camaronera, mismas que estarían enfocadas al sostenimiento de la producción y comercialización del producto en mercados internacionales. Este estudio deja un camino para futuras investigaciones sobre el sostenimiento de la actividad apoyada en decisiones que les ha permitido alcanzar competitividad en mercados internacionales.

### Referencias Bibliográficas

- Bernal González, I., Lucio Gómez, D. M., y Pedraza Melo, N. A. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003>
- Cámara Nacional de Acuacultura (CNA). (2023). Problemas de Competitividad y Falta de Fomento a las exportaciones seguirá afectando el desempeño del sector camaronero este 2023. Exportaciones de camarón. <https://www.cna-ecuador.com/problemas-de-competitividad-y-la-falta-de-fomento-a-las-exportaciones-seguira-afectando-el-desempeno-del-sector-camaronero-este-2023/>



- Cámara Nacional de Acuicultura, CNA. (2023). Coyuntura 2023, un año desafiante para el sector camaronero ecuatoriano. Producción de camarón. [https://issuu.com/revista-cna/docs/edicion\\_151/s/20855107](https://issuu.com/revista-cna/docs/edicion_151/s/20855107)
- Capa Benítez, L. B., Benítez, R. M., y Capa Benítez, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, X(2), 273-284. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Carbajal Hernández, J. J., y Sánchez Fernández, L. P. (2013). Diagnóstico y predicción del hábitat en la camaronicultura. *Computación y Sistemas*, 17(3), 21. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cys/v17n3/v17n3a14.pdf>
- Castagnola, C., Cotrina, J. C., y Aguinaga-Villegas, D. (2021). La resiliencia como factor fundamental en tiempos de Covid-19. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 18.
- Correa Jannuzzi, C. A., Sugahara, C. R., y Rodrigues de Sousa, J. E. (2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas. *Invenio*, 18(35), 65-84. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87742317005.pdf>
- Cisneros-Caicedo, A. J., Guevara-García, A. F., Urdánigo-Cedeño, J. J., y Garcés-Bravo, J. E. (2022). Técnicas e instrumentos para la recolección de datos que apoyan a la investigación científica en tiempo de pandemia. *Dominio de las ciencias*, 8(1), 1165-1185.
- Delgado Torres, N. A., y Delgado Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>
- Díaz, Y., Andrade, J., y Ramírez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- Enderica-Armijos, O., Almeida-Lojas, K., Chamba-Ojeda, S., y Tinoco-Pontón, E. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana. *Revista Ciencia Unemi*, 11(26), 96-105. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661257008/html/>
- Eras-Agila, R. d. J., y Meleán-Romero, R. (2021). Ecosistemas de producción camaroneros: Estudios y proyecciones para la gestión de costos. *INNOVA Research Journal*, 6(3.1), 41-59. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.1.2021.1833>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (22 de diciembre de 2022). Cultivo de camarón. Cultivo de camarón: <https://www.fao.org/3/AB466S/AB466S04.htm>
- Fernández, M. C., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y Transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Fonseca, E. (2010). Industria del camarón: su responsabilidad en la desaparición de los manglares y la contaminación acuática. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, 21.
- García del Castillo, J. A., García del Castillo-López, Á., López-Sánchez, C., y Dias, P. C. (2016). Conceptualización teórica de la resiliencia psicosocial y su relación con la salud. *Salud y drogas*, 16(1), 59-68. <https://www.redalyc.org/pdf/839/83943611006.pdf>
- García-Lirios, C. (2022). Estructura categorial exploratoria del liderazgo transaccional en ámbitos conflictivos. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 94-102. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.094>
- Godínez-Siordia, D. E., Chávez-Sánchez, M. C., y Gómez-Jiménez, S. (2011). Acuicultura epicontinental del camarón blanco del pacífico, *Litopenaeus vannamei* (Boone, 1931).

- Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 14(1), 55-62.  
<https://www.redalyc.org/pdf/939/93915703004.pdf>
- Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad y empresa*, 5(11), 62-91.
- Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, (24), 157-194.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf>
- Gómez-Bolaños, J., Mora-Sánchez, N., y Espinoza-Carrión, C. d. (2020). Disrupción, resiliencia y evolución del sector camaronero ecuatoriano entre 2010 y 2019. *593 Digital publisher*, 5(6-1), 285-299. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.413>
- Gómez-Luna, E., Navas, D. F., Aponte-Mayor, G., y Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Metodología de revisión de literatura para la gestión científica y de la información, a través de su estructuración y sistematización. *Dina*, 81(184), 158-163.  
<https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Silvia, A., y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Ibarra Menéndez, A., y Menéndez-Arnoldo, I. (2012). Recuperación del metabisulfito sódico en las cosechas del camarón y su efecto nocivo al agua en el medio ambiente costero. *Revista Desarrollo Local Sostenible*, 5(14), 8. <https://www.eumed.net/rev/delos/14/imim.pdf>
- Jimenez, A., y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 18, 183-195.  
[http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf).
- Lara-Espinoza, C., Espinosa-Plascencia, A., Rivera-Domínguez, M., Astorga-Cienfuegos, K., Acedo-Félix, E., y Bermúdez-Almada, M. (2015). Desarrollo de camarón *Litopenaeus vannamei* en un sistema de cultivo intensivo con biofloc y nulo recambio de agua. *AquaTIC*, (43), 1-13. <https://www.redalyc.org/pdf/494/49447307001.pdf>.
- López-Lemus, J., María, D. G., y Zavala, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *INNOVAR Journal*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Lotito, F. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. *Revista Academia & Negocios*, 8(1), 71-86.  
<https://www.redalyc.org/journal/5608/560869828007/html/>
- Manosalvas, L., Tobanda, A., Manosalvas, C., y Quevedo, D. (2021). Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso provincia de Pastaza. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 1-17.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1393>
- Moncada-Sánchez, G. G., Ramírez-Quevedo, P. X., y González-Illescas, M. L. (2020). Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 111-128.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1115>
- Monroy, B., y Palacios, L. (2011). Resiliencia: ¿Es posible medirla e influir en ella? *Salud Mental*, 24(3), 10. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-33252011000300007](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-33252011000300007)

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y agricultura, FAO. (30 de diciembre de 2022). Cultivo de Camarón. <https://www.fao.org/3/ab487s/AB487S08.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO. (9 de julio de 2023). Cultivo de camarón. <https://www.fao.org/3/AB466S/AB466S04.htm>
- Páez Cala, M. L. (2020). La salud desde la perspectiva de la resiliencia. *Archivos de Medicina*, 20(1), 203-216. <https://doi.org/10.30554/archmed.20.1.3600.2020>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégica: una perspectiva integradora. *INCI*, 31(8). [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442006000800007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442006000800007)
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV(1), 20-29. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673003>
- Peña, T. (2022). Etapas del análisis de la información documental. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 45(3).
- Pulgarín-Sánchez, R. J., y Mora-Coello, R. A. (2022). Comportamiento de las exportaciones de camarón y su incidencia en el crecimiento económico del Ecuador en el periodo 2011 – 2021. *Polo de conocimiento*, 7(2), 810-837. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i1.3620>
- Pupo, B., Cruz, Y., y R. M. (2021). Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en empresa cubana. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2(33), 1-31. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i2.2544>
- Riquelme-Castañed, J., Pedraja-Rejas, L., y Vega-Massó, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., y Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281653630010.pdf>
- Rozo Mogollón, S. M., y Abaunza de González, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en Enfermería*, 28(2), 62-72. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-45002010000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-45002010000200006)
- Silva Peralta, Y., Olsen, C., Pezzi, L., y Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*, 15(3), 146-157. <https://www.redalyc.org/pdf/1710/171048523014.pdf>
- Uribe Rivera, F. J. (2006). *Cultura y liderazgo comunicativo*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ. <https://books.scielo.org/id/gzqf6/pdf/rivera-9788575415429-06.pdf>
- Valverde-Moya, J. A., y Alfaro-Montoya, J. (2015). Crecimiento compensatorio y producción en las fases de precría, preengorde y engorde comercial del camarón blanco, *Litopenaeus vannamei*, en Costa Rica. *Revista Ciencias Marinas y Costeras*, 7, 99-115. <https://www.redalyc.org/pdf/6337/633766722007.pdf>
- Zambrano, A., Real, G., Quimis, J., y Hidalgo, A. (2019). Aplicación del enfoque y control de procesos en la reducción de la mortalidad de nauplios y postlarvas de camarón en un laboratorio de producción. *ECA Sinergia*, 10(2), 129-139. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i2.1587](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1587)