



Evaluación del liderazgo en reconocimientos para el embarque de oficiales mercantes españoles

Olga Delgado Ortega, Ph. D.



Objetivo

- Analizar la posibilidad de incluir una evaluación de la capacidad de liderazgo en las pruebas de aptitud para el embarque de oficiales de titulaciones marítimas.



Método

1. Analizar casos en los que la falta de un liderazgo efectivo fue determinante para la seguridad y la eficiencia de las operaciones marítimas, y tuvo un impacto directo en la seguridad de la vida humana en el mar y la protección del medio ambiente.
2. Revisar el impacto de un mal liderazgo en diferentes aspectos de la salud y el ambiente a bordo.



Método

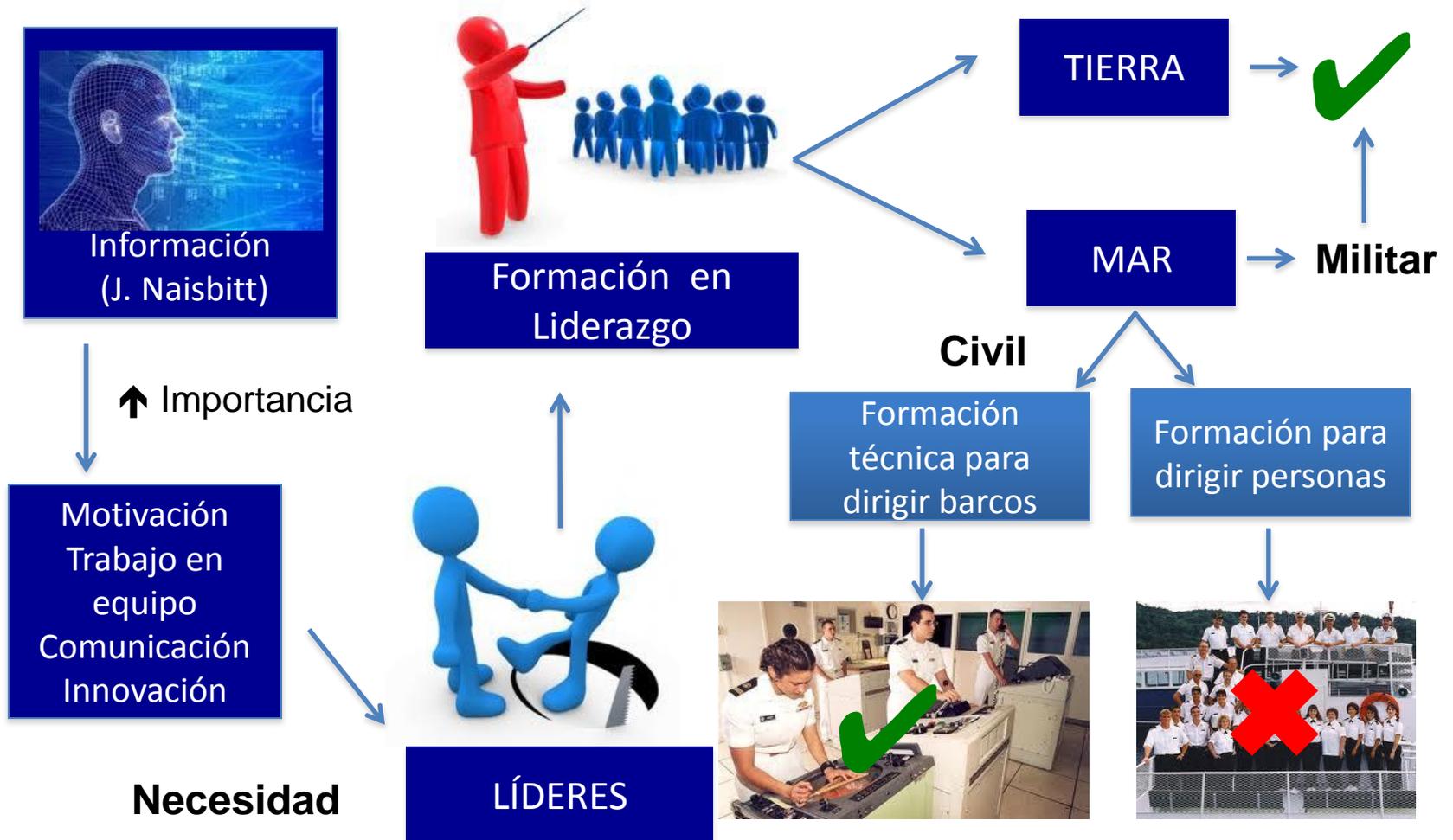
3. Revisar la situación actual de la formación en Liderazgo en las Facultades de Náutica Españolas y en otros países.
4. Revisar las evaluaciones de liderazgo actuales.
5. Discutir la posibilidad de incluir la evaluación de liderazgo en los reconocimientos previos al embarque para controlar que los mandos cuenten con unas capacidades mínimas de liderazgo que los capaciten adecuadamente para su función a bordo

Introducció

El Liderazgo en la Marina Mercante



Introducción



Relación Liderazgo-salud

1. Relación Liderazgo - seguridad a bordo:

Accidente	Fallos del Liderazgo
Torrey Canyon 1967	- Orgullo: el capitán no quiso admitir un error ante un subordinado (primer oficial)
Urquiola 1976	- Falta de carácter del capitán para defender su opinión
Amoco Cadiz 1978	- Comunicación/ reacción: SOS demasiado tarde
Exxon Valdez 1998	- Responsabilidad: al mando bajo efectos del alcohol
Erika 1999	- Comunicación/reacción: no siguió plan de emergencia, tardó en informar a las autoridades

Relación Liderazgo-salud

1. Relación Liderazgo - seguridad a bordo:

Accidente	Fallos del Liderazgo
Cape Jupiter 2003	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación oficial-capitán y capitán-práctico - Planificación de la maniobra
Cosco Busan 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación capitán-práctico - Control (supervisión del trabajo del práctico) - Responsabilidad: estar al mando bajo el efecto de fármacos que reducían capacidades cognitivas
Costa Concordia 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Control navegación (demasiado cerca costa) - Comunicación (con las autoridades portuarias) - Responsabilidad (abandono buque)

Introducción



Introducción

Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers

Enmiendas Manila 2010



Nuevos requisitos formación



- **Liderazgo**
 - Trabajo en Equipo
 - Habilidades directivas
 - Asertividad
- } para los oficiales
- } para todos los marinos





Formación Liderazgo

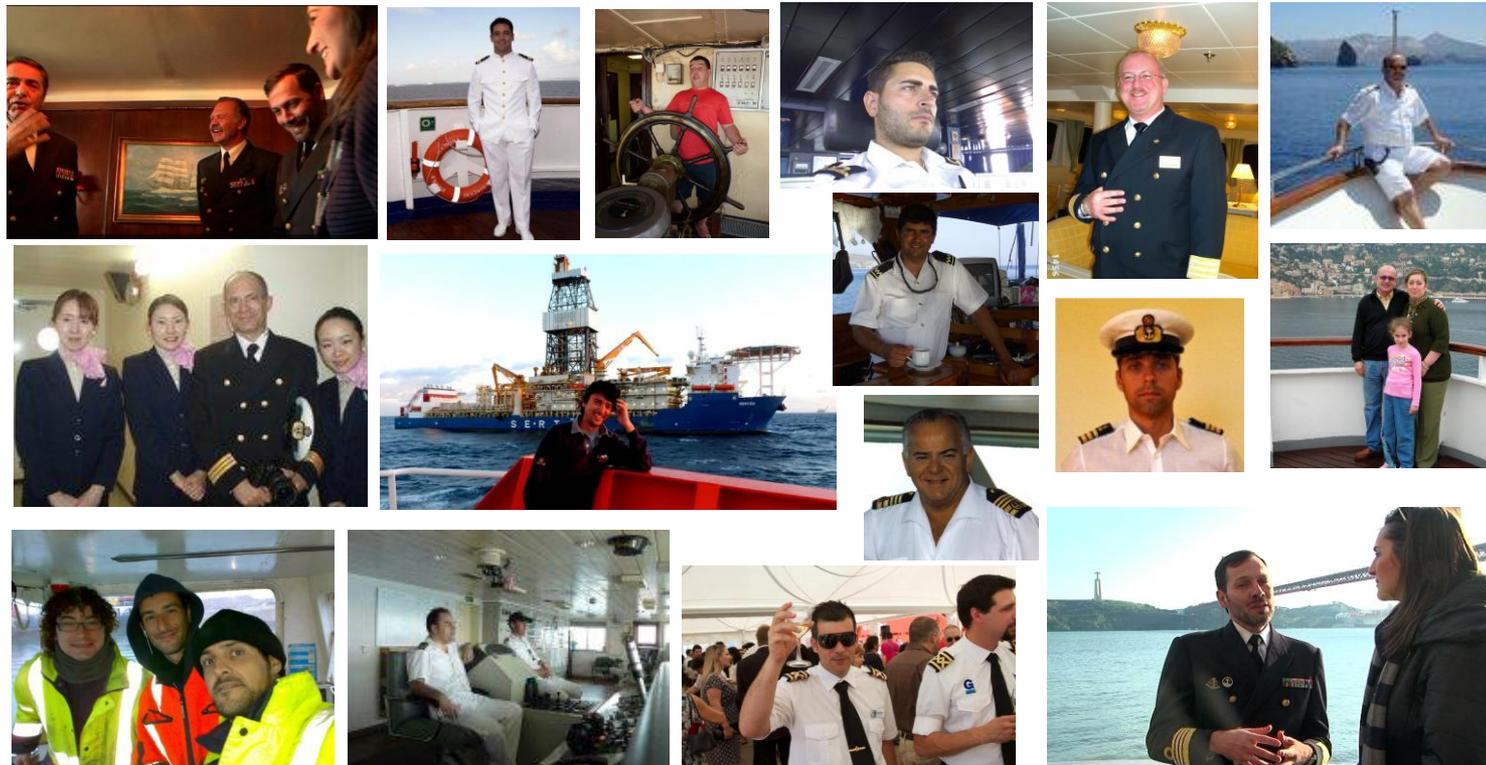
Cómo debería ser la formación de Liderazgo para los oficiales de la Marina Mercante?



TESIS

Material y método

Entrevistas personales a marinos para obtener información cualitativa sobre el liderazgo a bordo actualmente.



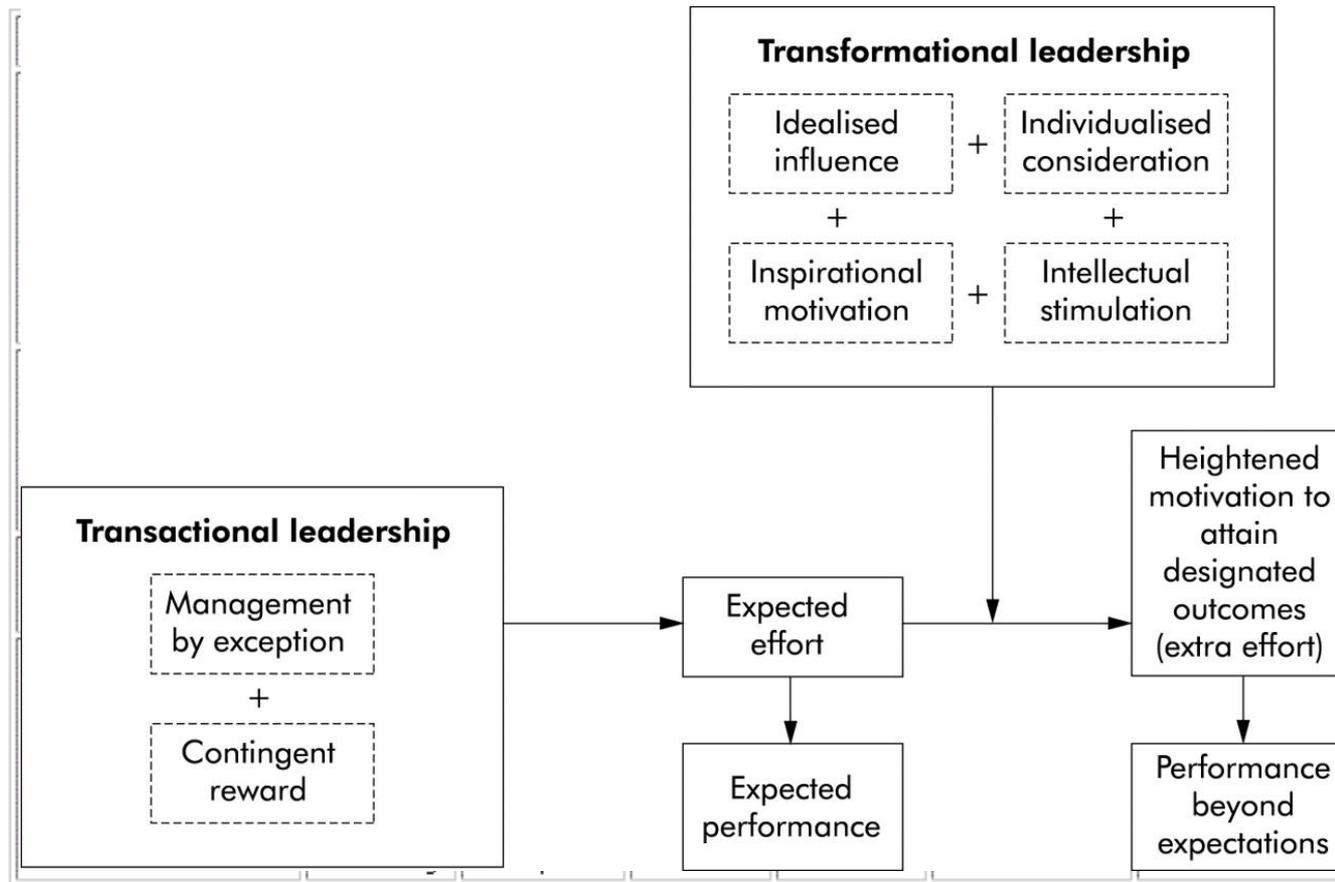


Material y método

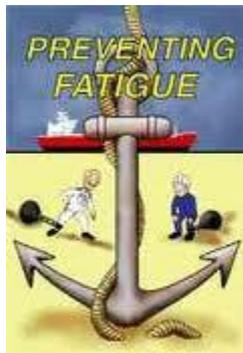
Identificar modelo de Liderazgo:

- Estudio de los principales modelos de Liderazgo (analicé en detalle los 16 que considero que más han aportado a su estudio)

Material y método



Material y método



**IDENTIFICACIÓN
DEL MODELO
LÍDER IDEAL**



- Motiva + involucra + inspira
- Óptima organización del trabajo
- Resuelve conflictos
- Desarrolla a su equipo
- Atiende las necesidades individuales

**LÍDER
TRANSFORMACIONAL**



Material y método

Características del MLQ (Cuestionario Multifactor de Liderazgo) de Bass & Avolio:

- Medida de referencia del Liderazgo Transformacional
- Ampliamente investigado y validado. El + usado en investigaciones científicas sobre Liderazgo.
- 45 cuestiones cerradas (entre 0 (Nunca) y 4 (siempre) + 3 abiertas. Complementado 19 preguntas datos demográficos.
- Evaluación 360° (auto-evaluación del líder y valoración de terceros)
- Base de datos de MindGarden® (Muestra Total Mundial= 50.436 líderes y en Europa = 8.025 líderes).

Resultados

- t Tests para los valores del Líder y de los evaluadores vs. la media global.

Rank	Score	t	df	P	M	SD	Test value
Leader	Transformational	-4.33	49	.001	2.72	0.49	3.02
Leader	Transactional	4.17	49	.001	2.56	0.46	2.29
Leader	Passive Avoidant	-2.14	49	.037	0.71	0.43	0.84
Above	Transformational	0.09	2	.938	2.85	0.90	2.80
Above	Transactional	1.77	2	.219	2.79	0.51	2.28
Above	Passive Avoidant	1.73	2	.266	1.17	0.38	0.83
Same	Transformational	0.18	30	.860	2.85	0.54	2.83
Same	Transactional	-1.71	30	.098	2.17	0.42	2.30
Same	Passive Avoidant	0.09	30	.926	0.85	0.52	0.84
Lower	Transformational	-6.80	153	.001	2.53	0.56	2.83
Lower	Transactional	-2.14	153	.034	2.17	0.47	2.26
Lower	Passive Avoidant	4.82	153	.001	1.07	0.57	0.85

- Resultados transformacionales más bajos (líderes y evaluadores inferiores)

- Resultados “passive avoidant” más altos (evaluadores inferiores)

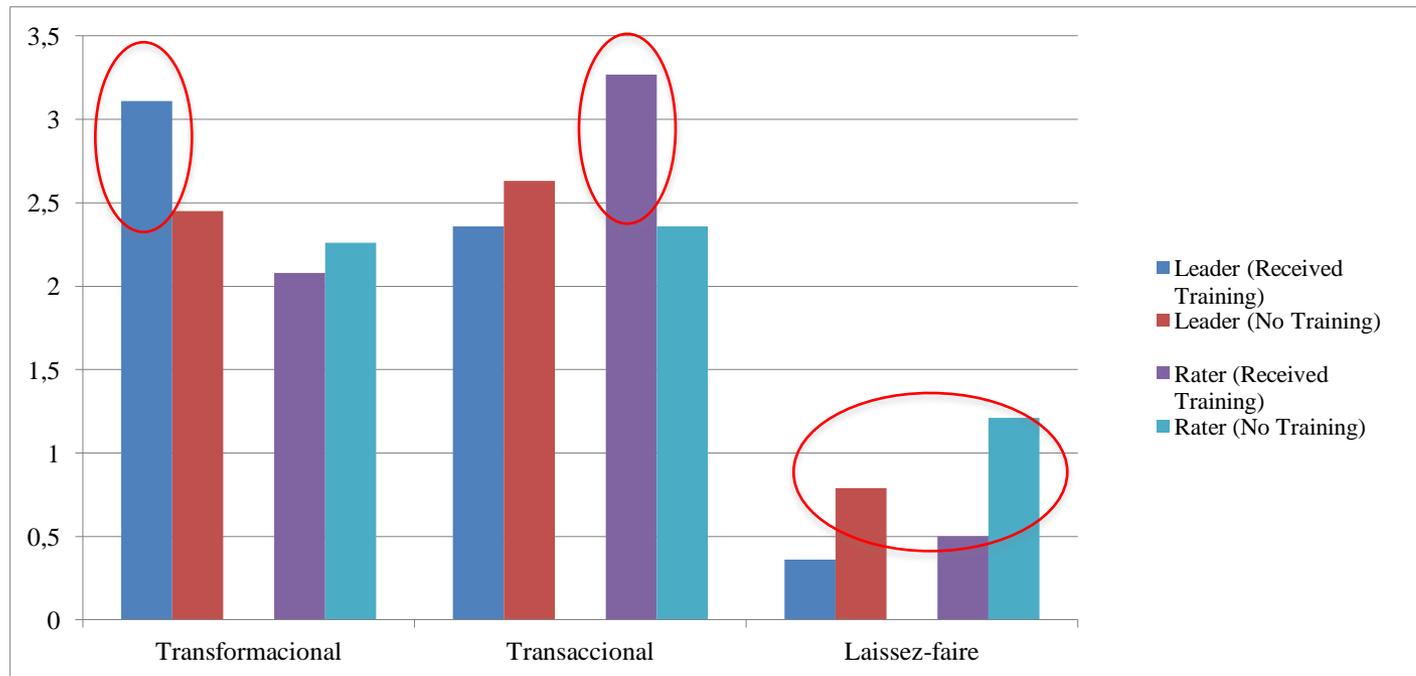
- Desviación Estándar > Media Global

Resultados

Subescala	Media	
	Test	Media global
Atributos idealizados	2,95	2,73
Comportamientos idealizados	2,86	2,72
Motivación inspiracional	2,19	2,77
Estimulación intelectual	2,30	2,81
Consideración individual	2,74	2,74
Recompensa contingente	2,68	2,83
Gestión por excepción activa	1,90	2,30
Gestión por excepción pasiva	1,16	1,10
Laissez-faire	0,79	0,80
Esfuerzo extraordinario	2,85	2,69
Efectividad	2,76	2,97
Satisfacción	2,68	2,92

Resultados

Valores Transformacionales, Transaccionales, y Passive Avoidant en función de los evaluadores y según la formación en Liderazgo



Resultados

Resultados de las Correlaciones Spearman Rho entre los valores de Liderazgo, estrés y felicidad

Valores del liderazgo	Estrés	Felicidad
Transformacional (Líder)	-.19	.54**
Transaccional (Líder)	.17	-.32*
Laissez-faire (Líder)	.39**	-.50**
Transformacional (Evaluadores)	-.45**	.78**
Transformacional (Evaluadores)	.23	-.29
Laissez-faire (Evaluadores)	.54**	-.69**

Note. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Resultados

Preguntas abiertas: El líder debería....

Escuchar
más

Explicar
mejor lo
que
espera

Hablar y
escuchar
a su
equipo

Mejorar su
comunicación

Dar una
oportunidad
a otras
opiniones

Esforzarse
por entender
a los demás



Resultados

Causas de una menor motivación:

- Trabajar lejos de la familia y los amigos
- Dificultades de comunicación (tripulaciones multinacionales y multiculturales)
- Barcos poco seguros
- Incomodidad, mareos, vibraciones...
- Espacios reducidos
- Tripulaciones reducidas
- Falta de ocio de calidad (no hay tiempo ni medios convenientes)
- Carga de trabajo (estrés, fatiga, problemas de sueño)

Resultados

Causas de una menor estimulación intelectual:

- Falta de motivación
- Fuerte jerarquía y baja flexibilidad estructural.

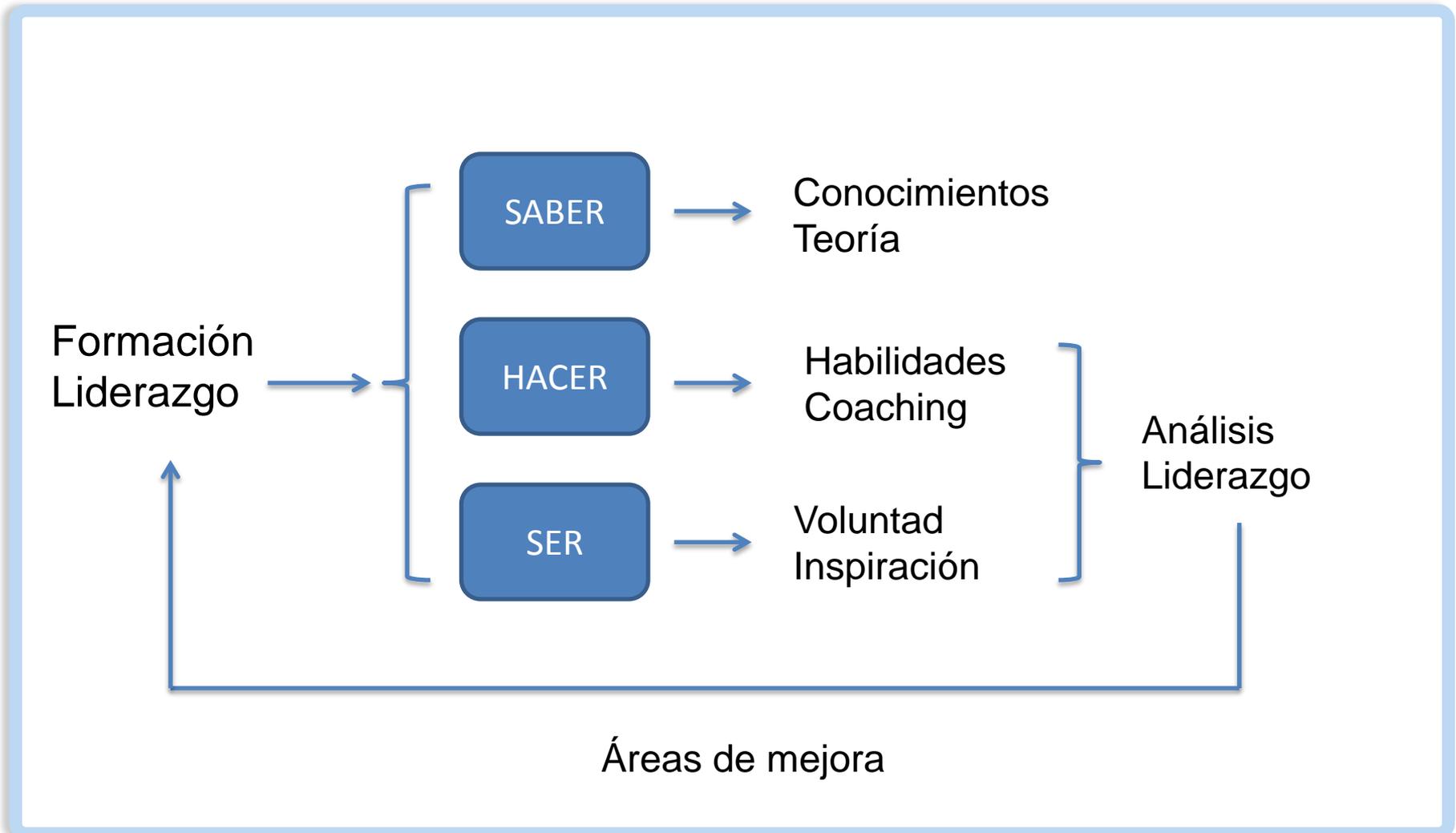
Causas de la mala comunicación:

- Diferencias culturales e idiomáticas
- El aislamiento social lleva a una actitud más introvertida en relación a los miembros de la tripulación (incluso mamaparitis)

Causas de un mayor esfuerzo extra:

- Debido a las condiciones del trabajo en la mar, a menudo se requiere un esfuerzo extra y todo el mundo es consciente de ello y lo entiende.

Formación Liderazgo



Formación Liderazgo



Situación actual

- España:
 - No en Cádiz, Oviedo, Cantabria, La Laguna, A Coruña, Vizcaya
 - En Barcelona: Libre elección (Liderazgo y orientación al logro) y optativa (El ejercicio del mando)
- Otros países:
 - Parte de otra asignatura: (i.e. Portugal 4hs. De la asignatura Psico-sociología).
 - Postgrados: WMU, AMC, USMMA, Vestfold, Vasa

Formación Liderazgo



Propuesta futuro:

- Formación de futuros oficiales: (Chalmers, Vestfold, UK...)
3 asignaturas en diferentes años para garantizar el desarrollo continuo de las capacidades de liderazgo.
- Formaciones intensivas para mandos que estén trabajando.

Evaluación del liderazgo



Actualmente:

- Contratación: no tengo conocimiento de ninguna naviera ni de ninguna agencia internacional de embarque que lo evalúe la capacidad de liderazgo previamente al embarque (consultado a la EMSA, principales navieras, agencias y contactos que trabajan en el sector vía Linked In).
- Formación: algunas escuelas de náutica lo evalúan para la admisión de nuevos alumnos (USA, India, Filipinas).

Evaluación del liderazgo



Posibilidades

- MLQ-5x: Multifactor Leadership Questionnaire
 - LMAT: Leadership and Management Aptitude Test
 - Otros...
- o
- Test creado ad hoc según las necesidades específicas del sector

Discusión



16 de noviembre de 2012:

- Grupo de discusión en la EMSA (European Maritime Safety Agency) para analizar posibilidades de formación y control del liderazgo de los oficiales para presentar en la próxima convención de la IMO.

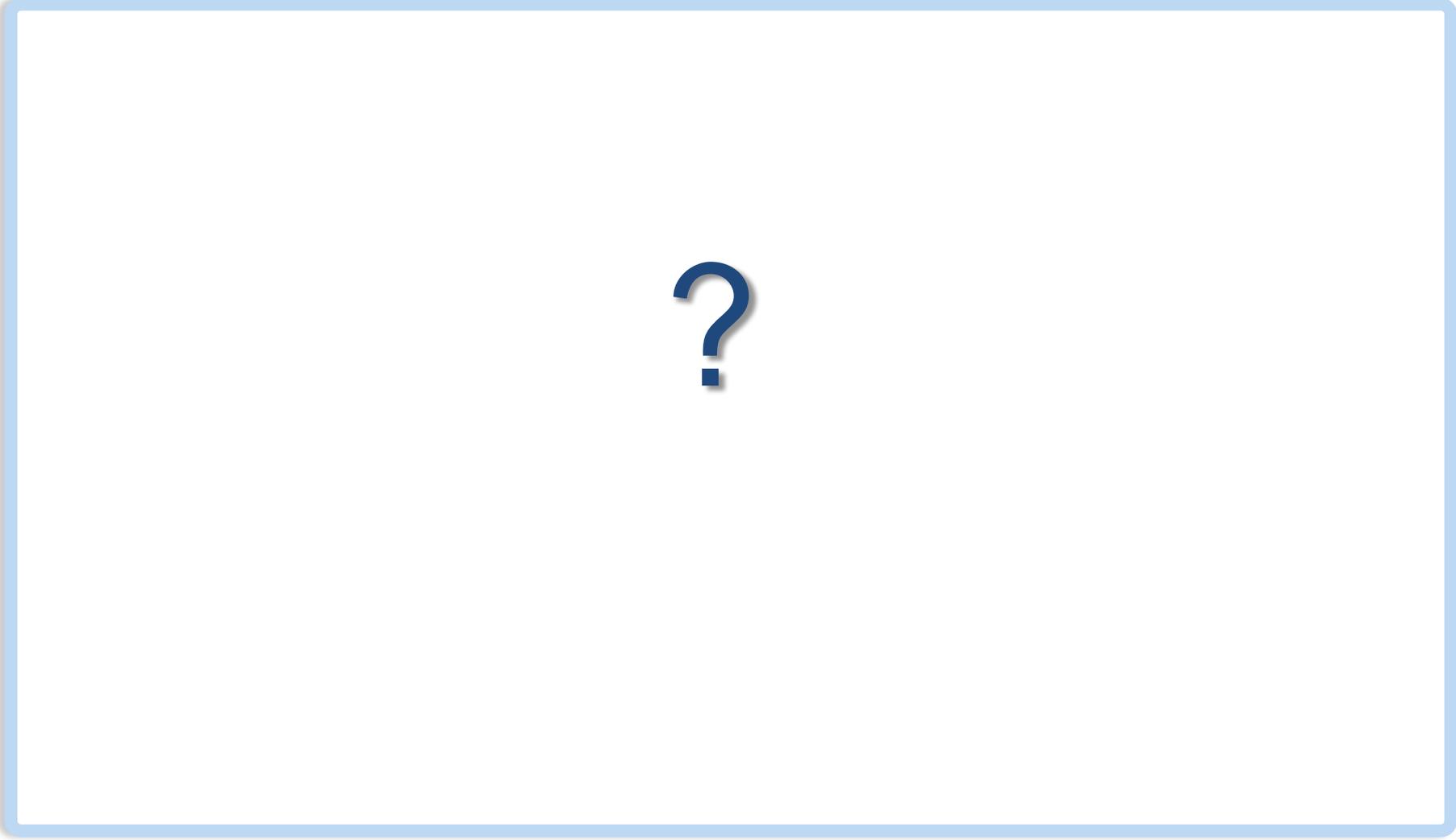
Discusión



Incluir evaluación de liderazgo en reconocimientos para el embarque de oficiales mercantes españoles:

- No tengo conocimiento de ningún país donde se haga.
- No está incluido en el Maritime Labour Convention 2006, ni en las recomendaciones de la IMO del STCW. ↓

Vuestra opinión?



?

**MUCHAS GRACIAS
POR SU ATENCIÓN**