

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
DEPARTAMENT DE CIÈNCIA I ENGINYERIA NÀUTIQUES



ESCOLA SUPERIOR NÀUTICA INFANTE D. HENRIQUE



**Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por
Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses**

Tesis presentada para obtener el título de Doctora con Mención Internacional por la
Universitat Politècnica de Catalunya

Doctoranda: Olga Delgado Ortega
Director: Víctor García Carcellé
Co-orientador: Luis Filipe Baptista

Barcelona, Abril 2012



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



Agradecimientos

A mi marido, por haber insistido siempre en que me dedicara a lo que más me gusta, la formación y la investigación, y por todo lo que hace para verme feliz.

A mis hijos, por el tiempo que se han visto privados de mi atención, por su inspiración y por hacerme soñar con un mundo mejor.

A mis padres, porque gracias a ellos soy la persona que soy, por su ayuda constante y su apoyo incondicional.

A mi Director de tesis, Víctor García, por haberme iniciado en el mundo del liderazgo personal hace diecisiete años, y por haber sido siempre un *coach* excelente.

A mi Co-orientador, Luis Baptista, por su dedicación y sus valiosos consejos, y a todos los que han hecho posible esta primera colaboración entre las facultades de Lisboa y Barcelona, que supone también el primer trabajo de doctorado realizado en la ENIDH, abriendo así un nuevo camino para el futuro.

A todos los profesores de la FNB y la ENIDH que me han ayudado siempre que lo necesité, por su colaboración y por haberme exigido el rigor y la profundidad con los que se ha abordado esta tesis, especialmente a Elisa Cunha por su revisión y contribución.

A los bibliotecarios de todas las bibliotecas que frecuenté, por el tiempo que han dedicado a buscar y conseguir toda la bibliografía que les pedí, en especial a Manel y Charo.

A mis alumnos y a los miembros de todos los equipos que he tenido a mi cargo, por su atención, su paciencia y su motivación, y porque el aprendizaje con ellos siempre ha sido bilateral.

A las redes sociales que han hecho posible el intercambio de información y su discusión con grandes expertos de la materia a nivel mundial, a los que también agradezco su tiempo y atención.

A mis suegros, por su apoyo, y a todos los empresarios y directivos con los que he tenido la oportunidad de aprender sobre el Liderazgo en circunstancias reales.

A los marinos que colaboraron en este estudio, y en general a todos los marinos, por la aportación tan valiosa que supone su trabajo para nuestras vidas, y porque ellos son los que dan sentido a este estudio, cuyo objetivo principal es el de poder contribuir humildemente a mejorar sus vidas.



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



Resumen

Esta tesis pretende analizar el Liderazgo de los Oficiales de la Marina Mercante para determinar sus debilidades y áreas de mejora, de cara a contribuir en el diseño de un plan de formación en Liderazgo adecuado para este colectivo, respondiendo a las recomendaciones de la OMI de Manila 2010. El Liderazgo es un aspecto clave para dar respuestas a muchos de los retos a los que nos enfrentamos hoy, y en el caso de los Oficiales de la Marina Mercante, un Liderazgo efectivo es esencial para no poner en riesgo la seguridad marítima, preservando el medio ambiente y protegiendo a los trabajadores del mar y al pasaje, para mantener un clima de trabajo saludable a bordo, así como para incrementar la efectividad del negocio marítimo en tiempos marcados por una alta competitividad y por el impacto de la crisis financiera en el sector, que exige acciones decisivas.

Palabras clave

Asertividad, Comunicación, Crisis, Formación, Líder, Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Motivación, Trabajo en Equipo.

Abstract

This thesis aims to analyze the Merchant Marine Officers' Leadership in order to determine their weaknesses and improvement areas, in order to help in the design of a Leadership training plan proper to this group, attending the IMO recommendations (Manila 2010). Leadership is a key point to provide answers to the many challenges we face today, and in the case of the Merchant Marine Officers, an effective Leadership is essential not to jeopardize maritime safety, thus preserving the environment and protecting sea workers and passengers, as keeping a healthy working atmosphere on board, and also to increase the shipping business effectiveness nowadays when a high competition prevails and the financial crisis' impact on the maritime transport sector demands decisive action.

Key Words

Assertiveness, Communication, Crisis, Leader, Leadership, Motivation, Transformational Leadership, Teamwork, Training.



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



Prefacio

Según la Dra. Ellen Langer, profesora de Neuro-Liderazgo de Harvard, “necesitamos líderes cuya función más importante, tal vez la única, sea promover un estado de alerta e involucración entre aquellos que lo rodean” (Langer, 2010), por tanto, el grado de la necesidad de que se ejerza un Liderazgo efectivo para que funcione una organización dependerá de la motivación y del estado de alerta de los miembros de ésta. Un barco es, sin duda, un medio donde “es difícil que sus trabajadores se mantengan motivados, principalmente por factores psicosociales propios del medio” (Haka, Borch, Jensen, & Leppin, 2011), además, la gran competitividad existente en el negocio marítimo debido al acelerado proceso de globalización que hemos vivido en los últimos años, y su consecuente reducción de costes, ha llevado a un deterioro de las condiciones de vida y ocio a bordo. Nos encontramos con un colectivo cada vez menos motivado, que en muchos casos tiende a buscar la evasión de la realidad que le rodea, bien refugiándose en su camarote con su portátil, o en el alcohol libre de impuestos, o en las drogas, cuyo acceso es cada vez más fácil, en vez de tener una actitud de desarrollo personal y voluntad de aportar su máximo potencial a la empresa y a las personas que forman su equipo de trabajo. Con esta realidad, la necesidad de líderes a bordo es indiscutible.

Sociológicamente, podemos considerar que un barco es una Institución Total. Al aislamiento social hay que sumarle varios factores que lo convierten en un medio todavía más hostil. Las tripulaciones tienden a ser, cada vez más, multinacionales, con diferentes religiones, culturas y costumbres, y están formadas por un número reducido de miembros, y en muchos casos, se trata de personal con escasa formación y pocas oportunidades en tierra. En estas condiciones, el papel de un líder efectivo, capaz de fomentar y velar por unas relaciones humanas saludables, es crucial desde el punto de vista humano.

Además, los barcos operan en un medio inestable y lleno de peligros (meteorológicos, averías, enfermedades, piratería en algunas zonas, etc...). Ante situaciones de emergencia es preciso contar con un líder capaz, tanto de dar respuestas rápidas y acertadas, como de movilizar a su tripulación para que optimicen sus esfuerzos conjuntamente, de cara a resolver estas situaciones.

Un Liderazgo efectivo de los Oficiales de la Marina Mercante es esencial para no poner en riesgo la seguridad, aumentar la efectividad del negocio marítimo, preservar el medio ambiente y mantener un



clima de trabajo saludable a bordo. Sin embargo, los Oficiales de la Marina Mercante que lideran barcos, con una gran responsabilidad económica y medioambiental, han adquirido los conocimientos técnicos para dirigir un barco, pero la mayoría no ha recibido ninguna formación que contribuya al desarrollo de un buen Liderazgo. El vertiginoso desarrollo a nivel tecnológico de los barcos ha llevado a concentrar la inversión en los avances tecnológicos y a una confianza excesiva en la tecnología. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que el factor humano es clave en la prevención de accidentes marítimos, que no se puede obviar su importancia y que sale muy caro no preocuparse por el desarrollo de los recursos humanos a bordo.

Llegados a este punto se nos presentan las siguientes cuestiones: ¿Qué es el Liderazgo? ¿Se puede enseñar? ¿Se puede desarrollar? ¿Cuál es la situación actual de su formación en las Facultades de Náutica? ¿Hacia dónde nos deberíamos dirigir en el futuro?

Según la Dra. Donna Ladkin, profesora de Liderazgo y Ética en la Universidad de Cranfield, no hay unanimidad en la definición del Liderazgo, ya que se trata de un fenómeno complejo. “Desde una perspectiva fenomenológica, cada una de las numerosas teorías que existen sobre el Liderazgo aporta un aspecto particular al fenómeno, como si se tratara de piezas que van formando un puzle todavía incompleto” (Ladkin, 2010, pág. 32). El concepto de Liderazgo depende del contexto. En un contexto tan sui generis como es el negocio marítimo en general y especialmente los barcos, el abordaje del Liderazgo tiene que ser *ad hoc*.

Según los estudios más recientes hay unanimidad respecto a la idea de que el Liderazgo no se puede enseñar, pero sí se puede aprender (Bartlett, 2002) dependiendo de la voluntad del alumno de desarrollar sus capacidades de Liderazgo, mediante *coaching* y formaciones que promuevan desarrollos comportamentales (Morgan, 2005) (Palmer, 2007) (Kilbulrg, 2007).

Las empresas exitosas de todo el mundo ya se han dado cuenta de que necesitan líderes en vez de gestores. Mientras las grandes multinacionales y grandes empresas de la mayoría de los sectores (gran consumo, telefonía, banca, automóviles, etc.) dedican considerables esfuerzos a proporcionar esta formación a sus gestores, las navieras, en general, ponen sus barcos (que junto con la carga que transportan representan valores económicos muy elevados, recordemos que “el negocio marítimo mueve



más de un trillón de dólares anualmente” (Stopford, 2009) con poco más de un millón de trabajadores a nivel mundial (ISF/BIMCO, 2010)) en manos de una tripulación, sin preocuparse en proporcionarles los medios formativos adecuados para garantizar un desarrollo profesional de calidad de sus Oficiales que asegure una mayor efectividad en el ejercicio del mando, y su consecuente optimización de resultados.

Mientras que según un estudio de 2003, tres quintos de las cincuenta universidades más importantes de Estados Unidos ya ofrecían formación en liderazgo (Doh, 2003), y la tendencia va en aumento, esta preocupación tardó más en llegar al mundo marítimo. En la Conferencia de 2007 de la ISF (*International Shipping Federation*) sobre Personal y Formación sobre la revisión del STCW (*Standards of Training, Certification and Watchkeeping*), se subrayó por primera vez la importancia de incorporar formación de Liderazgo en la formación de los mandos del negocio marítimo que trabajen tanto en barcos como en tierra. (Mahapatra, 2007) (Véase Anexo A).

Las alteraciones de Manila del Convenio y Código STCW 2010 adoptadas el 25/06/2010 entraron en vigor el 1/1/2012 e incluyen nuevas exigencias en la formación sobre Liderazgo, trabajo en equipo y capacidad de gestión para los oficiales de puente y de máquinas, así como sobre asertividad para todos los marinos (Véase Anexo B).

En Estados Unidos, en general, todas las Facultades de Náutica ofrecen desde hace décadas formación en Liderazgo, aunque esta está basada en la formación militar.

En el resto del mundo, se encontraron tan sólo las siguientes Universidades que incluyesen esta formación en sus planes formativos, y solamente algunas de ellas investigan también sobre esta materia en relación a la Marina Mercante: AMC (Australian Maritime College), WMU (World Maritime University, Malmö, Suecia), Vestfold University College (Noruega), UdeMM (Universidad de la Marina Mercante, Argentina), NOVIA (University of Applied Sciences, Vasa, Finlandia) y Chalmers Academy (Suecia).

A raíz de la defensa del Proyecto de la presente Tesis, la FNB (Facultad de Náutica de Barcelona) incorporó las siguientes asignaturas: “El ejercicio del mando” y “Liderazgo y orientación al logro” cubriendo así esta laguna formativa que se había detectado, aunque al ser optativa la primera y de libre



elección la segunda, a fecha de hoy no se garantiza la formación en Liderazgo de todos los alumnos de la FNB.

Actualmente, en el resto de Facultades de Náutica de España no se ofrece ninguna formación de Liderazgo.

En Portugal, en la ENIDH (Escola Superior Náutica Infante D. Henrique) no hay ninguna asignatura propiamente de Liderazgo, pero se habla del tema dentro de la asignatura “Psico-sociología”, así como en la asignatura “Reglamentos y Derecho Marítimo”.

Puesto que todavía no existe un “*Model Course*” aprobado, con el objetivo de armonizar los contenidos de sus planes de formación en Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de gestión y asertividad para cumplir con los requisitos del STCW 2010, la FNB se ha puesto en contacto recientemente con las siguientes Facultades: Chalmers Academy (Suecia), Warsash Maritime Academy (Reino Unido), Bremen University of Applied Studies (Alemania) y Vestfold University College (Noruega).

Esta tesis doctoral nació con el objetivo de concienciar sobre la importancia de proporcionar una formación en Liderazgo a los Oficiales de la Marina Mercante y con el propósito de investigar cuáles deberían ser los aspectos clave en los que se debería enfocar esta formación específica para marinos. Actualmente, el primer objetivo se ha convertido ya en una realidad, y los resultados de este estudio llegan en un momento muy oportuno para poder implementar los aprendizajes obtenidos y darles una aplicabilidad práctica al poder contribuir en el diseño de estas formaciones.



The seafarer (fragment) by Anonymous

This tale is true, and mine. It tells
How the sea took me, swept me back
And forth in sorrow and fear and pain
Showed me suffering in a hundred ships,
In a thousand ports, and in me. It tells
Of smashing surf when I sweated in the cold
Of an anxious watch, perched in the bow
As it dashed under cliffs. My feet were cast
In icy bands, bound with frost,
With frozen chains, and hardship groaned
Around my heart. Hunger tore
At my sea-weary soul. No man sheltered
On the quiet fairness of earth can feel
How wretched I was, drifting through winter
On an ice-cold sea, whirled in sorrow,
Alone...

Source: Poetry for Students, ©2012 Gale Cengage. All Rights Reserved



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



1. <u>SUMARIO</u>	
2. <u>LISTADO DE GRÁFICOS</u>	17
3. <u>LISTADO DE TABLAS</u>	19
4. <u>LISTADO DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS (ALFABÉTICAMENTE)</u>	21
5. <u>GLOSARIO Y CONCEPTOS</u>	23
5.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	25
5.2. DEFINICIÓN DE LÍDER	27
5.3. CLASIFICACIÓN DE LÍDERES	28
6. <u>OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA TESIS</u>	31
7. <u>ESTRUCTURA</u>	33
8. <u>INTRODUCCIÓN Y ESTADO DEL ARTE</u>	35
8.1. TENDENCIAS DEL LIDERAZGO	35
8.2. MODELOS DE LIDERAZGO	37
8.2.1. ESTUDIOS DEL GRUPO DE OHIO (1940's)	38
8.2.2. ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN (1950's)	39
8.2.3. LA REJILLA DE BLAKE Y MOUTON O GRID GERENCIAL (1950's)	40
8.2.4. TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR (1960's)	42
8.2.5. LA TEORÍA DE VICTOR VROOM (1964)	43
8.2.6. EL LIDERAZGO SITUACIONAL (MODELO DE PAUL HERSEY Y KENNETH BLANCHARD) (1968)	46
8.2.7. EL LIDERAZGO SERVICIAL DE ROBERT. K. GREENLEAF (1970)	49
8.2.8. EL MODELO 3D DE REDDIN (1970's)	50
8.2.9. EL MODELO DE MAXWELL (1998)	51
8.2.10. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BURNS (1978) Y DE BASS Y AVOLIO (1985)	56
8.2.11. "M.ACH ONE" Y EL "INVENTARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL" (TLSI) DE ROSKIN Y KOTZE (1983)	58
8.2.12. EL MODELO DEL NIVEL 5 DE JIM COLLINS (2001)	61



8.2.13. ESTILOS DE DIRECCIÓN DE GOLEMAN (2002)	63
8.2.14. EL MODELO DE COVEY (2008)	65
8.2.15. EL MODELO DE GODIN (2008)	74
8.2.16. DONNA LADKIN “RETHINKING LEADERSHIP” (2011)	77
8.3. LECCIONES EJEMPLARES DE LIDERAZGO DE MARINOS HISTÓRICOS:	79
8.4. CONTEXTO	83
8.5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO EN LA MARINA MERCANTE	86
8.6. PERSPECTIVAS DE LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO	90
8.7. MODELO SELECCIONADO	91
<u>9. MATERIAL Y MÉTODO</u>	<u>93</u>
9.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA	95
9.2. DEFINICIONES DE HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS	98
9.3. DATOS DEMOGRÁFICOS	108
9.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE CASO	110
9.5. REPRESENTATIVIDAD Y NIVEL DE CONFIANZA DE LA MUESTRA	111
<u>10. INFLUENCIA DEL LIDERAZGO A BORDO</u>	<u>113</u>
10.1. INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL BIENESTAR A BORDO	113
10.2. INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA SEGURIDAD A BORDO	115
<u>11. RESULTADOS</u>	<u>123</u>
<u>12. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</u>	<u>157</u>
<u>13. CONCLUSIONES</u>	<u>165</u>
<u>14. PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO</u>	<u>169</u>
<u>15. NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN ABIERTAS</u>	<u>173</u>
<u>16. OBRAS CITADAS</u>	<u>175</u>



17. ANEXOS	187
ANEXO A: ISF MANNING AND TRAINING CONFERENCE 2007 STCW REVIEW	189
ANEXO B: STCW'2010/CONF.2/34	197
ANEXO C: CUESTIONARIO MLQ 5X Y PREGUNTAS ADICIONALES	209
ANEXO D: DEFINICIONES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	216
ANEXO E: SAMPLE OF LEADING LEADERSHIP MANAGEMENT AND LEADERSHIP MANAGEMENT EDUCATION JOURNALS	222
ANEXO F: TYPES OF LEADERSHIP INITIATIVES AND EXAMPLES IN MANAGEMENT EDUCATION LEADING	224
18. ÍNDICE ALFABÉTICO	229



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



2. Listado de gráficos

FIGURA 1. REJILLA GERENCIAL. FUENTE: (BLAKE & MOUTON, 1964)	40
FIGURA 2. MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD. FUENTE: (BLANCHARD, 1987)	48
FIGURA 3. EL MODELO DEL NIVEL 5 DE JIM COLLINS. FUENTE: (COLLINS J. , 2001)	62
FIGURA 4. ESTILOS DE DIRECCIÓN DE GOLEMAN. FUENTE: (GOLEMAN, EL LÍDER RESONANTE CREA MÁS, 2002)	64
FIGURA 5. FUENTE: "LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA" DE STEPHEN R. COVEY	73
FIGURE 6. TRANSFORMATIONAL, TRANSACTIONAL, AND PASSIVE AVOIDANT SCORES BY RATER AND BY HAVING OR NOT LEADERSHIP TRAINING	134
FIGURE 7. TRANSFORMATIONAL, TRANSACTIONAL, AND PASSIVE AVOIDANT SCORES BY RATER AND BY HAVING OR NOT WORKTEAM TRAINING	137
FIGURE 8. TRANSFORMATIONAL, TRANSACTIONAL, AND PASSIVE AVOIDANT SCORES BY RATER AND BY HAVING OR NOT MOTIVATION TRAINING	139



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



3. Listado de tablas

TABLE 1: ESTIMATED SUPPLY 2010. SOURCE: (ISF/BIMCO, 2010)	97
TABLE 2: WORLD FLEET: TOTAL NUMBER OF SHIPS, BY TYPE AND SIZE BY EQUASIS. SOURCE: (EMSA, 2010)	111
TABLE 3: CERTIFICATED OFFICERS' AGE STRUCTURE, SELECTED COUNTRIES, 2006 DATA FROM MCA. SOURCE: (GLEN, 2007, P. 851)	112
TABLE 4: PERCENTAGES FOR PARTICIPANT CHARACTERISTICS	123
TABLE 5 MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR AGE, STRESS AND HAPPINESS.....	125
TABLE 6 CRONBACH ALPHA, MEANS, AND STANDARD DEVIATIONS FOR TRANSFORMATIONAL, TRANSACTIONAL, AND PASSIVE AVOIDANT SCORES.....	126
TABLE 7 ONE-SAMPLE T TESTS FOR LEADER AND RATER SCORES AGAINST GLOBAL NORMS	126
TABLE 8 PEARSON CORRELATIONS BETWEEN LEADER'S AND RATER'S SCORES.....	127
TABLE 9 REPEATED MEASURES MANOVA FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY NATIONALITY.....	128
TABLE 10 MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY NATIONALITY.....	129
TABLE 11 REPEATED MEASURES MANOVA FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY SEX.....	130
TABLE 12 MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY SEX.....	130
TABLE 13 REPEATED MEASURES MANOVA FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY WORKER TYPE.....	131
TABLE 14 MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY WORKER TYPE.....	132
TABLE 15 REPEATED MEASURES MANOVA FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY HAVING LEADERSHIP TRAINING...	133
TABLE 16 MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY HAVING LEADERSHIP TRAINING...	133
TABLE 17 REPEATED MEASURES MANOVA FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY HAVING WORKTEAM TRAINING....	136
TABLE 18 MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY HAVING WORKTEAM TRAINING	136
TABLE 19 REPEATED MEASURES MANOVA FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY HAVING MOTIVATION TRAINING..	138
TABLE 20 MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY HAVING MOTIVATION TRAINING	138
TABLE 21 REPEATED MEASURES MANOVA FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY HELPFULNESS OF TRAINING	139
TABLE 22 MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY HELPFULNESS OF TRAINING.....	140
TABLE 23 CORRELATIONS BETWEEN LEADER AND RATER LEADERSHIP SCORES AND AGE	140
TABLE 24 SPEARMAN RHO CORRELATIONS BETWEEN LEADERSHIP SCORES AND YEARS OF SAILING, PERIODS OF EMBARKATION, CREW MEMBERS, AND CULTURES ON BOARD	142
TABLE 25 REPEATED MEASURES MANOVA FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY FLAG	143
TABLE 26 MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY FLAG.....	144



TABLE 27 REPEATED MEASURES MANOVA FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY SHIPTYPE	145
TABLE 28 MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY SHIP TYPE	146
TABLE 29 REPEATED MEASURES MANOVA FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY SHIPTYPE.....	148
TABLE 30 MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR LEADERSHIP SCORES BY RATER AND BY CHARGE.....	148
TABLE 31 RESULTS FOR SPEARMAN RHO CORRELATIONS BETWEEN LEADERSHIP SCORES, STRESS, AND HAPPINESS.....	149
TABLE 32 MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR ALL MLQ SUBSCALES.....	150
TABLE 33 SWOT ANALYSIS	155



4. Listado de abreviaturas y símbolos (alfabéticamente)

ANOVA: analysis of variance
AMC: Australian Maritime College
APA: Administrative Procedure Act
AQU: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari
CCM : Crisis and Crowd Management
DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
Df: Degrees of Freedom
DSS: Deep Sea Shipping
EMSA: European Maritime Safety Agency
ENIDH: Escola Náutica Infante Dom Henrique
FOC: Flags of Convenience
IMO: International Maritime Organization
ISF: International Shipping Federation
KS: Kolmogorov–Smirnov
M.Ach: Managerial Achievement
MANOVA: multivariate analysis of variance
MCA: Maritime and Coastguard Agency
MLQ: Multifactorial Leadership Questionnaire
MRM: Maritime Resource Management
OSC: On-Scene Coordinator
PNL: Programación Neuro-Lingüística
PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas
RRHH: Recursos Humanos
SD: Standard Deviation
SSO: Ship Security Officer
SSS: Short Sea Shipping
STCW: Standards of Training Certification and Watchkeeping
SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TLSI: Transformational Leadership Style Inventory



VDR: Voyage Data Recorder

VTS: Vessel Traffic Service

WMU World Maritime University



5. Glosario y conceptos

- Análisis DAFO (*SWOT Analysis* en inglés): Análisis que identifica los factores internos y externos que son favorables y desfavorables para alcanzar un objetivo.
- Asertividad: modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. Como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no asertividad). Suele definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.
- *Coaching*: procede del verbo inglés “*to coach*”, entrenar. Proceso de mejora estructurado que proporciona a las personas las herramientas, el conocimiento y las oportunidades que necesitan para desarrollarse y ser más efectivos. Método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.
- Mamparitis: No aparece en los diccionarios. “Es la reacción del individuo, tras un periodo considerable embarcado, que se impone un auto-aislamiento como resultado de una pérdida de estímulos externos, que le hacen caer en indiferencia por un lado y montarse un mundo propio por el otro. Su sintomatología puede incluir irritabilidad, hablar consigo mismo, reírse solo, sublimación de lo intrascendente, un amplio catálogo de filias y fobias, una imaginativa variedad de supuestas enfermedades y en general, vivir aislado de los demás” (Torre, 1999). “En inglés se conoce por *tankeritis*, porque se da especialmente en petroleros”. (Perry & Wilkie, 1974)
- *Mentoring*: También llamado tutoría. Se trata de una interacción pedagógica entre un tutor y su alumno con el objetivo de que el tutor ayude al alumno a desarrollarse facilitándole información y orientación.



- Programación Neuro-Lingüística: modelo, formal y dinámico, de cómo funciona la mente y la percepción humana, cómo procesa la información y la experiencia y las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Es el estudio de lo que percibimos a través de nuestros sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto), cómo organizamos el mundo tal como lo percibimos y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos.

- Verbatim: Reproducción exacta de una sentencia, frase, cita u otra secuencia de texto desde una fuente a otra. Las palabras aparecen en el mismo lugar, en el mismo orden, sin paráfrasis, sustitución o abreviación de cualquier tipo, sin realizar siquiera un cambio trivial que pueda alterar el significado.

- *Voyage Data Recorder*: Dispositivo electrónico que registra en los buques el estado de navegación para la investigación posterior de los accidentes (un tipo de caja negra).

- *Vessel Traffic Service*: Sistema de control del tráfico marítimo establecido por las autoridades portuarias.

Las definiciones de términos estadísticos se encuentran en el capítulo 9.2. Definiciones de herramientas estadísticas.

Las definiciones de Liderazgo Transformacional se encuentran en el Anexo D: Definiciones de Liderazgo Transformacional.



5.1. Definición de Liderazgo

No es fácil escoger una definición de Liderazgo. Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación sobre este tema, señala que “existen casi tantas definiciones del Liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto” (Stogdill, 1978).

Aunque el Liderazgo es un concepto del que se habla a menudo y que ha creado en los últimos años una proliferación de literatura al respecto, especialmente en el campo de las Ciencias de Dirección y Organización (Jones, 2005, p. 259). Todavía no hay unanimidad en la definición del Liderazgo, ya que se trata de un fenómeno complejo.

Como ya se dijo anteriormente, “desde una perspectiva fenomenológica, cada una de las numerosas teorías que existen sobre el Liderazgo aporta un aspecto particular al fenómeno, como si se tratara de piezas que van formando un puzle todavía incompleto” (Ladkin, 2010), por ello a continuación vamos a exponer una selección de definiciones para ver los diferentes matices del concepto.

Según el Diccionario de la Lengua Española, se define como: “La dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad” (RAE, 2001). Mientras que para Maxwell: “Liderazgo es influencia.” (Maxwell, *Developing the Leader Within You*, 1993). Para Stephen Covey “es la capacidad de inspirar a las personas para que ellas mismas aprecien y desarrollen sus habilidades” (Covey, *El liderazgo centrado en principios*, 2008). Según Eisenhower: “es el arte de conseguir que otro haga algo que quieres que se haga porque él quiera hacerlo” (Axelroad, 2006). Y para Warren G. Bennis: “es la capacidad de traducir visión en realidad. El mayor mito sobre el Liderazgo es que los líderes nacen con un factor genético de Liderazgo. El mito asegura que la gente simple o tiene ciertas cualidades carismáticas o no. Eso es ridículo; de hecho, lo opuesto es lo verdadero. Los líderes se hacen y no nacen” (Bennis, 2007). Según John Kenneth Galbraith: “Todos los grandes líderes tienen una característica en común: su disposición de inequívocamente confrontar las mayores angustias de su gente en su tiempo. Esto, y no mucho más, es la esencia del Liderazgo”. Gibson lo define como " un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas" (Gibson, 2001). Y para Idalberto Chiavenato "es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"



(Chiavenato, 2008). Goleman lo define como: “el momento en el cual alguien logra que suceda un cambio importante” (Goleman, *Primal Leadership: realizing the power of emotional intelligence*, 2002). Ohno y Simmura afirman que el buen Liderazgo proporciona una visión de desarrollo a largo plazo, y posee un fuerte deseo de llevar a cabo esta visión (Ohno & Shimamura, 2007)

Liderazgo Transformacional: Es el proceso de influencia en el que un líder cambia la conciencia de sus colaboradores sobre lo que es importante, y los lleva a verse, a ellos y a las oportunidades y retos del entorno, desde una nueva perspectiva. Los líderes transformacionales son proactivos, buscan optimizar el desarrollo individual (Andressen, 2011), del grupo y de la organización, así como la innovación, para obtener resultados más allá de las expectativas (Avolio & Bass, *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*, 2004). El Liderazgo Transformacional cuenta con las siguientes dimensiones (ver Anexo D): carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual y capacidad para motivar. El carisma consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización. La visión es la capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados. Por consideración individual entendemos la atención prestada a las diferencias personales y a las necesidades diversas. La Estimulación Intelectual es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes. Y por último tenemos la capacidad para motivar, para potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.



5.2. Definición de líder

Dado que no existe unanimidad en cuanto a la definición de Liderazgo, sucede lo mismo con el concepto de líder. Este término proviene del inglés *leader*, que significa guía. Se trata de la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora (RAE, 2001). “El concepto de líder guarda estrecha relación con el significado original de la palabra liderar, la cual viene de “*laed*”, vocablo común a todas las antiguas lenguas de los países del norte de Europa (Holanda, Alemania, Reino Unido, Noruega, Suecia) con un significado que permanece más o menos inalterado en ellas- Quiere decir: Senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto. Un líder acompaña a la gente a un trayecto guiándola hacia un destino. Esto implica mantenerla unida como grupo mientras se la conduce en la dirección correcta” (Adair, 1990). Para Warren Bennis “es aquel que define una visión para la organización y tiene la capacidad de convertir la visión en realidad” (Bennis, 2007). Según Lao Tse “En cuanto a los líderes, el mejor es aquel de cuya existencia la gente no se da cuenta, el siguiente mejor es aquel al que la gente admira y alaba, el siguiente, aquel al que la gente teme y el siguiente, aquel al que la gente odia” (Izutsu, 1984). Para Danny Miller, las características de los líderes determinarán el emprendedurismo en las empresas poco complejas, convirtiéndolas en innovadoras o no (Miller, 1983).

Resumiendo, se trata de una persona que tiene la capacidad de conducir a otros en un proceso que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito. Por tanto, además de contar con la capacidad de llevar a un grupo de personas, tiene que tener claro el objetivo y estar comprometido con éste, y debe contar con las capacidades necesarias para que el proceso hacia el objetivo se desarrolle con éxito, así como para determinar cuál sería el proceso más adecuado para llegar al objetivo pretendido.



5.3. Clasificación de líderes

Podemos agrupar los distintos tipos de líderes que existen en función de varios criterios (Kippenberger, 2002). Hay líderes que adoptaran un determinado estilo simplemente por instinto, en función de su personalidad o de sus creencias, y otros premeditadamente, tras haber analizado las características del grupo al que deben liderar, los objetivos que deben alcanzar y los recursos de que disponen, en función de qué estilo consideren que vaya a ser más efectivo en cada caso.

Según la formalidad en su elección nos encontramos por un lado con los líderes formales, que pueden ser elegidos por una organización y a los que se les atribuye autoridad para que ejerzan un liderazgo forzado, o aquellos que han heredado una posición de poder a través de la familia. Y por otro lado tenemos los líderes informales, que son aquellos que emergen de un grupo espontáneamente y consiguen liderar naturalmente, sin imposiciones, sino porque consiguen influir en la voluntad de un grupo. “Aunque uno tenga una posición de mando que le dote de la autoridad para cumplir ciertas tareas y objetivos en la organización, este poder no lo convierte a uno en líder, sino en jefe” (Rowe, 2007)

Según la relación entre el líder y sus seguidores tenemos los siguientes tipos de líderes: El dictador, que es aquel que fuerza sus propias ideas en el grupo, es inflexible y destruye la creatividad de los demás. El autoritario o autocrático, que es el que toma las decisiones por su cuenta y no las justifica, con él la comunicación es unidireccional. El democrático es aquel que fomenta la discusión en el grupo y tiene en cuenta las opiniones de los seguidores, y con él las normas y los criterios de evaluación son explícitos y claros. El paternalista, por otro lado, tiene confianza en sus seguidores y dirige a los empleados ofreciendo recompensas o castigos según logren o no los objetivos. Y por último tenemos el Liberal (Laissez-faire) es el que adopta un papel pasivo y deja el poder en manos del grupo, este estilo de líder nunca juzga ni evalúa las aportaciones de los demás y los miembros gozan de total libertad de acción (Rowe, 2007).

Según la influencia del líder en sus subordinados tenemos al líder transaccional y al transformacional. En el caso del líder transaccional, los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y éste proporciona los recursos considerados como válidos para el grupo. En el caso del transformacional, éste



llega a modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores, consiguiendo que puedan ir más allá de las expectativas. (Bass B. , 2008)

Según Maxwell existen cuatro tipos de líderes, estos son el dirigente, el que se ha formado, el latente y el limitado. El líder dirigente nace con cualidades de Liderazgo. Ha aprendido sobre el Liderazgo por medio de capacitación y observación y tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder. El líder que se ha formado es como el anterior, pero sin capacidades innatas. El líder latente es aquel que empezó recientemente a aprender a ser líder por medio de capacitación y tiene autodisciplina para continuar formándose como un buen líder. Y por último, el líder limitado desea ser líder pero ha recibido poca o escasa formación. (Maxwell, Developing the Leader Within You, 1993).



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



6. Objetivos e hipótesis de la tesis

El objetivo principal de esta tesis es descubrir si hay características grupales del Liderazgo ejercido actualmente por los Oficiales de la Marina Mercante (en este caso Españoles y Portugueses en su mayoría) que trabajan a bordo de buques, y en ese caso analizar estas características comparándolas con la media global, detectando sus fortalezas y sus áreas de mejora para poder proponer planes de acción convenientes a las necesidades competenciales detectadas.

A priori nos parece bastante probable que los Oficiales de la Marina Mercante tengan características comunes en relación a su Liderazgo, ya que, por un lado este colectivo responde en general a un perfil psicológico muy específico (M. Haka, 2011), y por otro lado, las peculiaridades propias de la experiencia de mar que tienen en común los Oficiales de la Marina Mercante les influye en el desarrollo de su Liderazgo (Hofstätter, 1971).

Por tanto nuestra hipótesis es que los Oficiales de la Marina Mercante tienen características grupales en común en relación al ejercicio de su Liderazgo, y por tanto se puede diseñar una formación adecuada a este colectivo, atendiendo a sus necesidades específicas tras analizar sus debilidades y fortalezas y teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas coyunturales.

Como objetivo secundario, y con la finalidad de tener más información sobre el Liderazgo de los Oficiales de la Marina Mercante, esta tesis pretende dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- 1) Comprobar si hay diferencias significativas entre el Liderazgo ejercido por los Oficiales Españoles y el ejercido por los Oficiales Portugueses.
- 2) Comprobar si hay diferencias significativas en función del tipo de navegación comparando el *Short Sea Shipping* con el *Deep Sea Shipping*.
- 3) Comprobar si la formación tiene resultados positivos en cuanto al desarrollo de capacidades de Liderazgo de los Oficiales de la Marina Mercante.



- 4) Analizar la relación entre el estrés y las capacidades de Liderazgo de los Oficiales de la Marina Mercante.

- 5) Analizar la relación entre la felicidad y las capacidades de Liderazgo de los Oficiales de la Marina Mercante.



7. Estructura

El primer paso en esta tesis será entender lo que es el Liderazgo y los tipos de líderes que existen. A continuación abordaremos, por orden cronológico, los principales estudios, modelos y teorías que existen sobre el Liderazgo de cara a decidir cuál es más apropiada para utilizar en nuestro estudio. Hay muchas más teorías de las que se exponen, pero se optó por las expuestas teniendo en cuenta el valor añadido que han ido aportando en su momento al conocimiento dentro de esta área. También extraeremos algunos aprendizajes sobre el Liderazgo de marinos históricos. A continuación revisaremos las características propias del contexto analizado y expondremos la situación actual de la formación en Liderazgo en la Marina Mercante, así como las perspectivas de futuro de la formación en Liderazgo a nivel internacional.

Una vez elegido el modelo a seguir y las herramientas que utilizaremos para medir las capacidades de Liderazgo de nuestra muestra, se explica la metodología.

A continuación se analiza la influencia del Liderazgo a bordo, exponiendo algunos datos de interés extraídos del estudio cualitativo que se siguió en paralelo al estudio de caso realizado.

Más tarde se presentan los resultados obtenidos a partir del tratamiento estadístico del estudio de caso, éstos se analizan en la discusión de los resultados, y finalmente se presentan las conclusiones resultantes.

Por último se propone un plan de acción a partir de las conclusiones obtenidas y se presentan las nuevas líneas de investigación que han quedado abiertas tras la investigación llevada a cabo en esta tesis.



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



8. Introducción y estado del arte

8.1. Tendencias del Liderazgo

Históricamente podemos clasificar los estilos de Liderazgo en cinco etapas (de conquista, comercial, de organización, de innovación y de información), y considerar que nos encontramos en un período de transición hacia la sexta.

Edad del Liderazgo de conquista

En esta época la gente tenía miedo de las guerras y las conquistas, por eso la gente buscaba un líder que les ofreciera seguridad a cambio de impuestos y lealtad. Este líder tiene las siguientes características: es omnipotente, despótico y dominante. (Hobson, 2004)

Algunas de las primeras teorías sobre el Liderazgo son la de Confucio y la de Maquiavelo Confucio (500 AC) que recorrió gran parte de China tratando de enseñar a varios señores feudales como liderar sus reinos de la forma más eficaz. Recomendaba ser benevolente, humano, justo y moderado (Bonevac & Phillips, 2009). En 1532 se publica el primer tratado sobre Liderazgo “El príncipe” de Maquiavelo. Se trata de una serie de recomendaciones dirigidas a los gobernantes para que consigan mantener sus dominios. Según el autor “quien ejerza el poder siempre actuará según la mezquindad de su espíritu, y conforme a la ambición personal, siempre y cuando tenga el espacio dado en su entorno, para poder realizarlo.” (Maquiavelo, 2005)

Edad del Liderazgo comercial

Con el inicio de la edad industrial empieza una nueva época en la que las personas buscaban líderes que les proporcionasen la oportunidad de mejorar su nivel de vida.

A inicios del s. XX las teorías del Liderazgo existentes se basaban en estudiar a grandes líderes de la historia para detectar las cualidades que los hacían diferentes del resto, bajo la presunción de que un líder



nace, no se hace. El resultado fueron extensas listas de atributos como energía, determinación, asertividad, inteligencia, etc. Un estudio de Stodgill (Stodgill, 1978) demostró que no hay un conjunto de características comunes a los líderes, y que las características y habilidades de un buen líder difieren según las circunstancias.

Edad del Liderazgo de organización

Con el tiempo tener un buen nivel de vida se convirtió en algo más fácil de alcanzar. Las personas empezaron a preocuparse con encontrar un grupo al que pertenecer, y los buenos líderes fueron aquellos con mayor capacidad organizativa. (Gibson, 2001)

Edad del Liderazgo de innovación

Se trata de una época caracterizada por la gran velocidad en la que aparecen nuevos productos y servicios. Los mejores líderes son aquellos altamente innovadores y capaces de lidiar con los problemas provocados por la celeridad de la obsolescencia.

Edad del Liderazgo de la información

Esta etapa se caracteriza por la posibilidad de tener un acceso inmediato a una cantidad ilimitada de información. Es fundamental tener un líder que sepa como manejar esa información eficazmente, siendo capaz de filtrarla, procesarla e interpretarla con inteligencia, así como de utilizarla de forma creativa. (Bartlett, 2002). Aparece un nuevo enfoque, el del co-liderazgo: líderes que desarrollar a sus subordinados para que lleguen a ser también buenos líderes. (Belasco, 1993)

Los nuevos retos a los que se tienen que enfrentar los líderes actuales son, entre otros, la grave crisis económica mundial que atravesamos, la inestabilidad y la posibilidad de que haya grandes cambios de orden social y económico, así como el desarrollo vertiginoso de las redes sociales y las comunidades virtuales.



8.2. Modelos de Liderazgo

Los estudios de Liderazgo se enmarcan en un campo académico de estudio multidisciplinar, que se enfoca tanto en el Liderazgo en contextos organizacionales, como en la vida humana. Los estudios de Liderazgo tienen sus orígenes en las ciencias sociales (sociología, antropología y psicología), en humanidades (historia y filosofía) y en campos de estudio profesionales (administración y educación). El campo de estudios del Liderazgo está estrechamente relacionado con el campo de estudios organizacionales.

Podemos remontar el estudio del Liderazgo a Platón, Sun Tzu y Maquiavelo. Avolio argumenta que “el estudio de la historia ha sido el estudio de los líderes, de lo que hicieron y porqué lo hicieron” (Avolio B., 2007). Sin embargo, el estudio del Liderazgo solo se ha empezado a contemplar en los estudios contemporáneos desde hace seis décadas, y especialmente se le ha empezado a dar importancia en los últimos veinte años.

El primer programa doctoral de Estudios de Liderazgo se estableció en la Universidad de San Diego en la *School of Leadership and Education Sciences* en 1979. La primera escuela de Estudios de Liderazgo se estableció en la Universidad de Richmond (*Jepson School*) en 1992. La *Jepson School* estudia el Liderazgo como un proceso que puede ser enseñado.

Warren Bennis cree que, aunque todavía no sepamos como será una teoría del Liderazgo futura en la que haya consenso, sí sabemos que será interdisciplinar, una colaboración entre científicos cognitivos, psicólogos sociales, sociólogos, neuro-científicos, antropólogos, biólogos, eticistas, científicos políticos, historiadores, socio-biólogos, y otros. Pero antes de poder conseguir una teoría comprensiva, necesitamos completar los vacíos en nuestro conocimiento. Necesitamos desesperadamente, por ejemplo, estudios longitudinales de líderes y seguidores (Bennis, 2007).

El estudio del Liderazgo será incrementalmente colaborativo porque es precisamente el tipo de problema complejo- como el genoma humano- que sólo puede ser resuelto por muchos investigadores trabajando conjuntamente.



8.2.1. Estudios del Grupo de Ohio (1940's)

En los años cuarenta se realizaron unos estudios tras la II Guerra Mundial sobre el Liderazgo de los mandos militares, lo que dio lugar al “Grupo de Ohio” (*Ohio State University*).

Utilizaron unos cuestionarios con 150 ítems para analizar la percepción que tenían los subordinados de sus superiores.

Estos estudios llegaron a la conclusión de que había dos factores determinantes en el Liderazgo: la tendencia del líder a la tarea, y a la relación, o dicho de otra forma, preocupación por la producción y preocupación por las personas. La “preocupación por la producción” incluye una amplia variedad de aspectos, como la calidad de las decisiones políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad, la calidad de los servicios, la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción. La “preocupación por las personas” incluye elementos tales como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la responsabilidad con base en la confianza vs. La obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias. (Fleishman, 1953).

La investigación se basó en unos cuestionarios realizados a líderes y subordinados. Estos cuestionarios son conocidos como LDBQ (*Leader Behavior Description Questionnaire*) y SDBQ (*Supervisor Behavior Description Questionnaire*). El cuestionario LDBQ llegó a la versión XII en 1962.

Los resultados de estos estudios sirvieron de base para otros estudios posteriores del Liderazgo entre ellos el Modelo de Blake y Mouton.



8.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan (1950's)

Este grupo de investigadores de la Universidad de Michigan, conocido como el “Grupo de Michigan” realizó unas series de estudios de correlación para examinar las relaciones entre comportamiento de Liderazgo, procesos de grupo y productividad de grupo. Señalaron que los líderes se podían clasificar como “centrados en el empleado” o “centrados en el trabajo”. Estos estudios identificaron tres características críticas de los líderes efectivos: comportamiento orientado a la tarea, comportamiento orientado en las relaciones y Liderazgo participativo. La diferencia entre este estudio y el del Grupo de Ohio es que este vio el liderazgo participativo como algo separado de otros comportamientos orientados a la relación (Likert, 1961).

El Liderazgo participativo se refiere al grado en que otras personas pueden influir en las decisiones del líder. Es interesante destacar que esto prácticamente lo opuesto de la definición de poder. Yukl presenta una taxonomía de cuatro categorías de procedimientos de toma de decisiones. 1) La decisión autocrática se da cuando el gestor no busca la aportación de otras personas. 2) La decisión de la consulta es cuando el gestor busca las opiniones de otros, pero toma la decisión solo. 3) La decisión conjunta es donde el gerente y otros discuten el problema y toman una decisión conjunta. 4) La decisión de la delegación es aquella en la que el líder da a los demás la autoridad para tomar la decisión. Según Yukl la toma de decisiones es en realidad un continuo en lugar de categorías discretas. (Yukl, 1989)



8.2.3. La rejilla de Blake y Mouton o grid gerencial (1950's)

Se trata del primer modelo de Liderazgo, realizado a partir de los estudios del “Grupo de Ohio”. A partir de las conclusiones de este grupo, Blake y Mouton desarrollaron un modelo que determinaba los distintos tipos de líderes en función de las dos dimensiones descritas por el Grupo de Ohio, dando lugar a cuatro estilos básicos de Liderazgo, cuya representación gráfica podemos ver en la Figura 1.

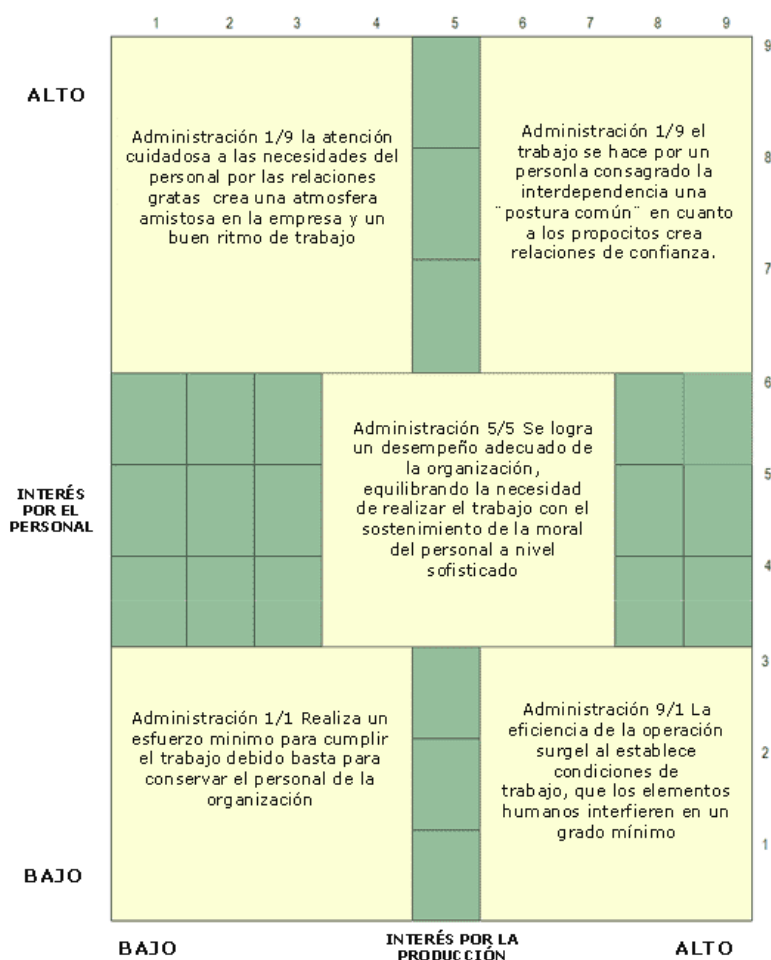


Figura 1. Rejilla gerencial. Fuente: (Blake & Mouton, 1964)



En el estilo 1.1 también conocido por “administración empobrecida” se preocupan muy poco por las personas o la producción, ya que tienen una participación mínima en sus trabajos: para todos los efectos, han abandonado sus trabajos y sólo marcan el paso o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados.

En el estilo 9.9 también conocido por “administradores de equipo” muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como hacia la producción. Consiguen armonizar las necesidades de la producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

En el estilo 1.9 también conocido por “administración de club campestre” los dirigentes muestran poca o ninguna preocupación por la producción, sólo hay preocupación por las personas. Fomentan un ambiente en el que todos se encuentran relajados, amistosos y felices, pero nadie se preocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa.

En el estilo 9.1 o de “administradores autocráticos de tarea” a los dirigentes sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente, con poca o ninguna preocupación por el personal, son sumamente autocráticos.

Utilizando estos cuatro extremos como puntos de referencia, cualquier técnica, enfoque o estilo administrativo, se puede ubicar en algún lugar en la rejilla. La rejilla o “*grid*” gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos administrativos, pero no explica por qué un administrador se ubica en una u otra parte de la rejilla. Para determinar la razón se deben observar las causas subyacentes, como son las características de personalidad del líder o de los seguidores, sus aptitudes y capacitación, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen sobre la forma de actuar de los líderes y sus seguidores. (Blake & Mouton, 1964)



8.2.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor (1960's)

Douglas McGregor desarrolló en la *MIT Sloan School of Management* las teorías X e Y. Estas teorías describen la motivación del empleado en el trabajo. Ambas teorías parten de la premisa de que el rol de la administración es organizar los factores de producción, incluido el factor humano, para el beneficio económico de la empresa. A partir de este punto, las dos teorías divergen (McGregor, 1982).

Según la Teoría X a los seres humanos por término medio no les gusta trabajar y la Dirección debe motivarlos o forzarlos a ello. Mientras que según la Teoría Y el trabajo es natural y agradable para el ser humano, especialmente si puede usar sus talentos, como la imaginación y la creatividad.

Mediante la identificación y entendimiento de las presunciones en que se basan ambas teorías se puede mejorar la habilidad en la dirección de la gente.

La originalidad de McGregor consiste en plantear que la gente no es X ni Y, sino que hay gente X y gente Y. Según Warren Bennis “Todos debemos algo a McGregor, tengamos o no conciencia de ello” (Bennis, 2007)



8.2.5. La teoría de Victor Vroom (1964)

Víctor Vroom en colaboración, primero con Phillip Yetton y después con Arthur Jago, desarrolló un modelo que relacionaba el comportamiento y la participación del Liderazgo en la toma de decisiones. Estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo era normativo, es decir proporcionaba una serie de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias y cinco estilos alternativos de Liderazgo.

Actualmente el trabajo de Vroom y Arthur Jago, ha dado como resultado la revisión de este modelo que conserva los mismos cinco estilos alternativos de Liderazgo, pero que expande las variables de contingencia a 10 (Vroom & Jago, 2007).

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada:

1) Autocrático 1. El propio líder soluciona el problema o toma una decisión usando diversos y variados hechos que tenga a mano. 2) Autocrático 2. El líder obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. 3) Consultivo 1. El líder comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias, pero la decisión final es suya. 4) Consultivo 2. El líder comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. El líder acaba tomando la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados. 5) Grupo 1. El líder comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

El modelo revisado, proporciona una guía bastante útil para ayudar a los gerentes a elegir el estilo para liderar más apropiado en diferentes situaciones, aunque es bastante complejo, y es imposible describirlo en detalle en un resumen. El modelo de la participación del líder, además, confirma que la investigación sobre el Liderazgo debería ser dirigida a la situación en lugar de la persona, tal como defiende el modelo de Kenneth-Blanchard del Liderazgo situacional (Blanchard, 1987).



La teoría más importante de V. Vroom es la de las Expectativas. Esta teoría se ocupa de la motivación y de la gestión. Esta teoría asume que el comportamiento es un resultado de opciones conscientes entre alternativas. El propósito de las opciones es maximizar placer y disminuir dolor. Junto con Edward Lawler y Lyman Porter, Vroom sugirió que la relación entre el comportamiento de la gente en el trabajo y sus metas es tan simple como habían imaginado inicialmente los científicos (Chiavenato, 2008). Vroom observó que el desempeño de un empleado está basado en factores individuales tales como la personalidad, habilidades, conocimiento, experiencia y capacidades.

La teoría de las expectativas dice que los individuos tienen diversos grupos de metas y pueden ser motivados si tienen ciertas expectativas. Parte de las siguientes premisas: 1) Hay una correlación positiva entre los esfuerzos y el desempeño. 2) El desempeño favorable dará lugar a una recompensa deseable. 3) La recompensa satisfará una necesidad importante. 4) El deseo de satisfacer la necesidad es bastante fuerte como para hacer un esfuerzo de mérito.

La teoría de las expectativas se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad}$$

La valencia se refiere a las orientaciones emocionales que la gente tiene con respecto a los resultados (recompensas). La profundidad del deseo de un empleado por las recompensas extrínsecas (dinero, promoción, tiempo libre, ventajas) o intrínsecas (de satisfacción). La administración debe descubrir lo que aprecian los empleados. Puede variar entre -1 y 1.

Por expectativa entendemos los niveles de confianza sobre lo que son capaces de hacer que tienen los empleados. La administración debe descubrir qué recursos, entrenamiento o supervisión necesitan los empleados. Puede variar entre 0 y 1.

La instrumentalidad es la percepción de los empleados de que realmente van a recibir lo prometido por la gerencia. La gestión debe asegurarse de que las promesas de recompensas están satisfechas y de que los empleados están enterados de esto. Puede variar entre 0 y 1.



Según Vroom la expectativa, la instrumentalidad y la valencia interactúan psicológicamente, de esta manera crean una fuerza de motivación tal que un empleado actuará de manera a maximizar el placer y minimizar el dolor. Su fórmula se puede utilizar para indicar y predecir cosas como satisfacción profesional, opción ocupacional, probabilidad de permanecer en un trabajo y el esfuerzo que uno puede invertir en el trabajo. (Vroom V. , 1990)



8.2.6. El Liderazgo situacional (Modelo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard) (1968)

A pesar de ser un modelo con más de 40 años todavía se sigue usando, ya que se trata de una herramienta sencilla y bastante práctica y que se consigue explicar fácilmente. Actualmente se usa en grandes multinacionales como Procter & Gamble. El Dr. Ricard Rodríguez-Martos recomienda que los oficiales de la Marina Mercante sigan este modelo (Rodríguez-Martos R. , 2009).

Este modelo define las siguientes cuatro conductas a seguir por el líder (o cuatro estilos de Liderazgo) en función de los siguientes cuatro grados de madurez (de menos a más maduro: M1, M2, M3 y M4) de sus subordinados:

M1: Falta de capacidad, seguridad y motivación, el subordinado no sabe como hacer la tarea ni está motivado para hacerla.

M2: Falta de capacidad pero con motivación, el subordinado no sabe como hacer la tarea pero confía en poder hacerla guiado por el líder, está motivado y se esfuerza, quiere aprender.

M3: Capaz pero inseguro o desmotivado, el subordinado sabe como hacer la tarea, pero o no se atreve o no está motivado para hacerla.

M4: Capaz, seguro y motivado, el subordinado tiene la capacidad para realizar una tarea, tiene autoconfianza y está comprometido con su realización. Es el estado ideal de un subordinado.

Un mismo subordinado puede tener distintos grados de madurez para diferentes tareas.

En función de los grados de madurez anteriores se definen cuatro estilos de Liderazgo apropiados a cada grado de madurez: Estos cuatro modos de ejercer el Liderazgo, encierran cuatro posibilidades para combinar la cantidad de tarea y la de relación que debe darse en función de los niveles de madurez de los colaboradores:



- El estilo S1: A la conducta de elevada tarea y escasa relación la denominamos dirigir, porque este estilo se caracteriza por la comunicación unilateral descendente, mediante la cual el líder decide el papel de los seguidores y les dice qué tarea deben realizar, cómo, cuándo y dónde han de realizarla.
- El estilo S2: A la conducta elevada tarea y elevada relación la denominamos persuadir. El líder persuade psicológicamente al colaborador sobre el trabajo u objetivo que ha de llevarse a término. En este estilo ya encontramos más comunicación bilateral, el líder toma las decisiones pero busca las ideas y sugerencias del subordinado, le enseña y es importante que le recuerde lo mucho que aún le queda por aprender.
- El estilo S3: A la conducta de elevada relación y escasa tarea la denominamos participar, porque en este estilo líder y colaborador participan en la tarea de decisión mediante la comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder, ya que los colaboradores tienen la habilidad y el conocimiento para realizar la tarea. El líder deberá descubrir la causa de la baja madurez psicológica, si es falta de motivación o de autoconfianza, para resolver el problema.
- El estilo S4: A la conducta de escasa tarea y escasa relación la denominamos delegar, porque este estilo implica que el colaborador tiene la total iniciativa. El líder delega porque el colaborador tiene un alto nivel de madurez, es decir desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento hacia la consecución de la tarea. (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008).

En la figura 2 vemos la relación entre cada grado de madurez con el estilo de Liderazgo más adecuado.

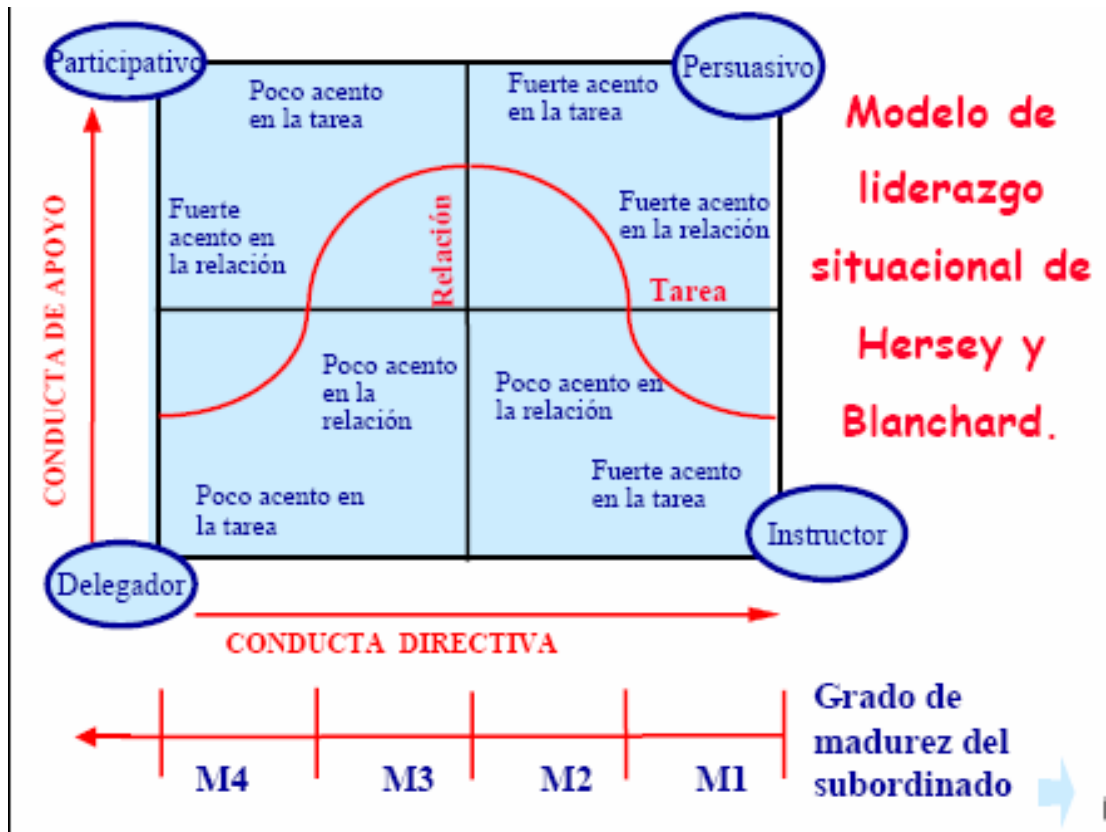


Figura 2. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard. Fuente: (Blanchard, 1987)



8.2.7. El Liderazgo servicial de Robert. K. Greenleaf (1970)

Se trata de una filosofía del Liderazgo definida por Greenleaf y apoyada por muchos autores, entre ellos S. Covey, J. Collins y J. C. Maxwell (Wong P. T., 2004), cuyas aportaciones sobre el Liderazgo veremos más adelante.

Según las palabras del propio Greenleaf “El líder sirviente es primero que nada un servidor. Comienza con el sentimiento natural de querer servir, servir primero que nada. Entonces la opción consciente lo lleva a uno a aspirar a ser el que lidere. Este caso es totalmente diferente de aquel en que inicialmente lo que se pretende es ser líder. Quien pretende ser primero líder quizás lo desee por su urgente necesidad de alcanzar una posición inusual de poder o de que se establezca en la dirección. El “primero líder” y el “primero servidor” son dos tipos extremos. Entre ellos hay matices y mezclas que son parte de la infinita variedad de la naturaleza humana. La diferencia se manifiesta en el cuidado tomado por el empleado primero para cerciorarse de que se está sirviendo, otra las necesidades de la prioridad más alta de la gente. La mejor prueba, y la más difícil de administrar, es hacer que aquellos que son servidos crezcan como personas; ¿Acaso mientras que están siendo atendidos, estas personas llegan a ser más sanas, más sabias, serviciales? Y ¿Cuál es el efecto sobre los menos privilegiados de la sociedad ¿Se benefician ellos, o, por lo menos, no serán más profundamente perjudicados?” (Greenleaf, 2002)

Un líder servicial tiene las siguientes diez características: escucha, empatía, sanador, toma de consciencia, persuasión, conceptualización, previsión, administración, compromiso con el crecimiento de la gente y construcción de una comunidad.

Según Wong, ser servicial no lo convierte a uno en líder. Uno tiene que combinar un corazón servicial con capacidades de Liderazgo. (Wong P. T., 2007)



8.2.8. El modelo 3D de Reddin (1970's)

Bill Reddin desarrolló el primer método que permitía medir las “demandas situacionales”, es decir, las actividades que los directivos deberían realizar para ser lo más eficaces posible. Esto supuso un gran avance en el desarrollo de un modelo práctico de Liderazgo.

El modelo de Reddin tiene su fundamento en las dos dimensiones descritas por el grupo de Ohio: orientación a la tarea y orientación a la relación. Además aportó una tercera dimensión que llama efectividad que es el resultado de utilizar el estilo correcto de Liderazgo ante una situación determinada.

Reddin, al igual que Blake, identificó 4 estilos principales de liderar que colocó en una matriz sobre un plano que calificó de alta efectividad, mientras que otros 4 los colocó en el plano opuesto correspondiente con el de más baja efectividad.

La acción era eficaz cuando el Liderazgo cumplía con las demandas de la situación. De forma que un directivo que mostrara una fuerte tendencia hacia la tarea y baja hacia la relación, puntuación 9,1 en el modelo de Blake, correspondería en este modelo a un Autócrata Benévolo, por el contrario, el directivo que utilizara ese estilo de Liderazgo en una situación que no correspondiera con esa demanda, sería un Autócrata. El modelo 3D aporta dos contribuciones relevantes a la teoría del Liderazgo; Deja claro que la situación puede ser evaluada y además demuestra que los comportamientos más apropiados se pueden identificar. (Reddin, 1972).



8.2.9. El modelo de Maxwell (1998)

John Maxwell desarrolla un modelo con 21 normas que deben cumplirse para ser un buen líder y las llama las 21 leyes irrefutables del Liderazgo. A continuación exponemos un resumen de estas leyes, desarrollando con más detalle las que resultaron más interesantes:

1. La ley del tope: La capacidad de éxito y eficiencia de una persona nunca podrá ser superior a su capacidad de Liderazgo. Cuando Steve Wozniak y Steve Jobs empezaron Apple, el primero era el verdadero cerebro, pero sólo alguien con el Liderazgo de Jobs fue capaz de llevar a Apple al éxito por dos veces, según el autor.
2. La ley de la influencia: El Liderazgo no lo da el poder, sino la credibilidad y la capacidad de influir en la gente. La madre Teresa de Calcuta no tenía ningún título, y sin embargo era escuchada y respetada por todos.
3. La ley del proceso (o de la constancia): El Liderazgo se desarrolla a diario, no llega de la noche a la mañana. Theodore Roosevelt era de pequeño un joven débil, enfermizo y tímido. Tras muchos años de perseverancia entrenando su cuerpo y su mente, y tras un largo camino de duro trabajo hasta la presidencia, se convirtió en uno de los líderes más notables que Estados Unidos ha tenido.
4. La ley de la navegación (o de la preparación): Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita un líder que marque la ruta. La preparación y la previsión son esenciales. Maxwell ejemplifica su 4ª Ley del Liderazgo, la “ley de la navegación” con el caso de las expediciones de Amundsen y Scott al Polo Sur, emprendidas ambas en 1911. Comparando el caso de ambos navegantes demuestra que cualquiera puede gobernar un barco, pero que se necesita un líder para planear la ruta y conseguir los objetivos. El fundamento de esta ley es la preparación: antes de comenzar un proyecto, es necesario planearlo, y para eso, John C. Maxwell propone una estrategia que se concreta en los siguientes pasos, fáciles de recordar y aplicar:

- Predeterminar un programa de acción
- Trazar las metas



- Ajustar las prioridades
- Notificar al personal clave
- Dar cierto tiempo a la aceptación
- Comenzar a actuar
- Esperar problemas
- Señalar siempre los éxitos
- Revisar el plan diariamente

5. La ley de la adición (o del compromiso): Los líderes aportan su valía por medio del servicio a los demás. Un líder debe dar ejemplo y preocuparse por el bien de la empresa y de los empleados tanto como de sí mismo. El presidente de City National Bank repartió su bonus de 60 millones de dólares entre 399 empleados y 72 antiguos empleados.

6. La ley del terreno firme (o de la confianza): La confianza es el fundamento del Liderazgo, y es lo que mantiene una organización unida. Un líder debe siempre transmitir confianza. El general norteamericano Schwarzkopf señalaba que “el Liderazgo es una potente combinación de carácter y estrategia, pero si debe prescindir de uno de los dos prescinda de la estrategia” (Platow, 2011)

7. La ley del respeto: Por naturaleza, la gente sigue a los líderes más fuertes. Michael Jordan se mostró firme en su deseo de jugar para un sólo entrenador: Phil Jackson, según Jordan el mejor. Un líder como Jordan quiere otro líder fuerte, según Maxwell.

8. La ley de la intuición: Los líderes evalúan las cosas con pasión de Liderazgo. Cuando al general Schwarzkopf le ofrecieron el Primer Batallón de la Sexta Infantería, uno de los peor reputados de los Estados Unidos de América, su moral era baja y su disciplina y capacidad en el campo era casi nula. El general hizo de su batallón uno de los mejores del ejército norteamericano.

Steve Jobs se encontró una situación similar cuando le volvieron a poner al frente de Apple, que sufría un estado financiero muy complicado. Cuando llegó, despidió a toda la junta excepto a dos de ellos y organizó una nueva junta. Despidió a la agencia de publicidad y puso a tres firmas a competir por su cuenta. Volvió a los fundamentos empresariales de Apple, enfocando sus productos en la



diferenciación, y prescindiendo de aquellas áreas de negocio que no eran esenciales. Pero también hizo lo impensable: aliarse con su mayor rival, Bill Gates, para triunfar.

Un auténtico líder es capaz de interpretar el contexto para tomar decisiones resolutivas.

9. La ley del magnetismo: En un círculo profesional o personal se atrae a quien es como uno mismo. Los mejores atraen a los mejores. Por ejemplo, a las pocas semanas de llegar a la presidencia, Obama recibió más de 300.000 currículums para trabajar con él. Bush sólo recibió 44.000 durante su mandato.

10. La ley de la conexión: Los líderes han de llegar al corazón antes de pedir la mano. Antes del 11 de Septiembre, los sondeos daban unos pésimos resultados de popularidad a George W. Bush. Tras los atentados, el entonces presidente, estuvo todo el tiempo cerca de las víctimas y mostró su cercanía a la gente. Estuvo inspeccionando el terreno y apoyando a los bomberos, uniendo al país e incluso a la oposición en torno suyo. Años después, cuando el huracán Katrina destruyó Nueva Orleans, Bush estuvo simplemente desaparecido. No es que su gestión fuera buena o mala, sino que se mostró distante y no consiguió conectar con su pueblo. Por ello la confianza del país en él quedó muy mermada.

11. La ley del círculo íntimo: El potencial de un líder lo determinan quienes están más cerca de él. De nuevo podemos recurrir a Obama. No sólo es un gran líder, sino que también se ha rodeado de lo que muchos llaman el “*Dream Team* americano”, asesorándose por el hombre más rico del mundo, Warren Buffet e integrando a antiguos rivales de su partido como Joe Biden y Hillary Clinton.

12. La ley del otorgamiento del poder: Sólo los líderes firmes otorgan poder a otros. No hay que dejar de potenciar el talento de otros por miedo a perder el poder. Según Maxwell, el heredero de Henry Ford se rodeó de un equipo con gran talento. Cuando su equipo reflató la Ford que se hallaba en serias pérdidas, en lugar de apoyarlo, enfrentó a sus integrantes entre sí para evitar que lo eclipsaran. Así Ford, viviendo más de su apellido que de su talento, no fue capaz de arrebatarse a General Motors el Liderazgo mundial en automoción. Lee Iacocca, director de Chrysler y uno de los genios del marketing señalaba que Henry Ford tenía el mal hábito de deshacerse de los líderes fuertes.



13. La ley de la imagen (o de la coherencia): La gente hace lo que ve, o lo que es lo mismo, hay que predicar con el ejemplo. Un buen ejemplo es el de los generales George S. Patton y Erwin Rommel, que fueron dos de los mejores estrategas del siglo XX, y tenían una cosa en común, ambos actuaban con gran valor (y temeridad) dando órdenes en primera línea de combate. Él luchar hombro con hombro con sus hombres, subía la moral del ejército y hacía que todos les mostraran una lealtad inquebrantable.

14. La ley del apoyo: La gente apoya al líder, luego al ideal. Ghandi fue capaz de unir a todo su país para luchar por la igualdad con su doctrina de la no violencia. La gente seguía fiel e incondicionalmente a Gandhi, incluso por encima de sus ideas, según el autor.

15. La ley de la victoria (o de la determinación): Los líderes siempre encuentran la forma de que gane el equipo. Churchill luchó contra el nazismo incluso desde antes de la Segunda Guerra Mundial. Cuando todo parecía perdido, Churchill siguió luchando, aunque para ello tuvo que hacer cosas que no le gustaron como aliarse con Stalin.

16. La ley del gran impulso: El empuje es el mejor amigo de un líder. Hay que inspirar, motivar y crear entusiasmo, pero para transmitir algo hay que sentirlo verdaderamente. Muchos equipos de deporte encadenan rachas muy negativas de resultados. Sin embargo un líder con empuje es capaz de convertir una dinámica negativa en otra positiva, llevando el equipo al éxito.

En 1986 Steve Jobs compró a George Lucas por cinco millones de dólares la compañía de animación Pixar. La compañía pionera en animación digital tardó en coger impulso hasta que nueve años después, recaudó nada menos que 554 millones de dólares con la película Toy Story.

17. La ley de las prioridades: La actividad no aporta necesariamente el logro. Según Maxwell, cuando estamos ocupados a veces pensamos que vamos hacia algún lugar. Sin embargo cuando hay problemas, mucha gente se dedica a apagar fuegos y poner parches en lugar de enfocarse en la raíz del problema. Priorizar es básico en todos los niveles del Liderazgo.

18. La ley del sacrificio: El Liderazgo es muchas veces envidiado, pero el buen Liderazgo requiere



sacrificio, un líder debe ceder para ascender. Lo que en economía se denomina “coste de oportunidad”, en algunas ocasiones requiere incluso renunciar a una parte importante de la vida personal. Un líder que abusa de un grupo u organización en provecho propio, no es tal.

19. La ley del momento oportuno: El momento es esencial, es decir, la misma decisión o acción o discurso en momentos diferentes puede ser la diferencia entre un gran éxito o un estrepitoso fracaso.

En la Guerra de Secesión norteamericana, el general confederado Robert Lee tuvo un momento excelente; sus hombres estaban con la moral alta, y bien posicionados. Lee tenía la posibilidad de atacar las tropas unionistas y quebrantarlas. Tras varios días de esperar el momento más oportuno le informaron que el ejército enemigo ya había abandonado su posición, frustrando la estrategia de Lee.

20. La ley del crecimiento explosivo: Para aportar crecimiento, hay que hacer seguidores; para multiplicarse, hay que formar líderes. Ésta ley puede considerarse una extensión de la ley del tope o de la ley del círculo íntimo. Si el límite de tu éxito es tu Liderazgo, tu límite se puede expandir casi indefinidamente si capacitas a otros grandes líderes que trabajen a tu lado. El personaje histórico de Jesús de Nazaret no sólo fue un gran líder. Se rodeó de los 12 apóstoles, que a su vez formaron a muchos otros para repartir por el mundo su mensaje.

21. La ley del legado: La valía de un líder se mide por su legado para la posteridad. Más importante que el legado que dejan los líderes, es saber que habrá una continuidad para el mismo, nadie debe ser indispensable en un grupo, la misión es más importante que el individuo. La madre Teresa de Calcuta murió, pero además de hacer grandes cosas en vida dejó un gran legado que continuará por generaciones. (Maxwell, Las 21 Leyes irrefutables del Liderazgo, 2007)



8.2.10. El Liderazgo Transformacional de Burns (1978) y de Bass y Avolio (1985)

James MacGregor Burns (1978) introdujo por primera vez el concepto de Liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, pero este término se utiliza ahora en la psicología organizacional (Burns J. , 1978). Según Burns, se trata de un proceso en el que "los líderes y seguidores colaboran entre ellos para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación" (Burns H. M., 2002). Este proceso incluye conseguir que los seguidores se identifiquen con la misión y el sentido colectivo de identidad de la organización, tener el rol de modelo a seguir que inspira a los seguidores, desafiándolos a tener una mayor responsabilidad por su trabajo, y comprendiendo las fortalezas y debilidades de los seguidores, para poder alinear sus tareas para optimizar el rendimiento de su equipo. Burns estableció dos conceptos: "El Liderazgo transformacional" y "Liderazgo transaccional", y defendió que el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y en las organizaciones, rediseñando percepciones y valores, cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo transaccional, la relación no se basa en un "dar y tomar", sino en la personalidad del líder, en su capacidad de hacer un cambio a través de la visión y las metas.

Bernard M. Bass (1985) continuó el trabajo de Burns explicando los mecanismos psicológicos que subyacen al Liderazgo transformacional y transaccional. Bass ayudó a explicar cómo el Liderazgo transformacional se puede medir, así como este afecta a la motivación y al rendimiento del seguidor. Cuan transformacional es un líder se mide, en primer lugar, según su influencia en los seguidores, los cuales sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por éste, y debido a las cualidades del líder transformacional están dispuestos a trabajar más duro de lo inicialmente esperado.

Estos resultados ocurren debido a que el líder transformacional ofrece a sus seguidores algo más que trabajar para el beneficio individual, les proporciona una misión y una visión inspiradoras y les da una identidad. El líder transforma y motiva a los seguidores a través de su influencia idealizada (también conocida como carisma), la estimulación intelectual y consideración individual (véase el Anexo B con definiciones más detallados de los conceptos). Este líder también anima a los seguidores a descubrir nuevas maneras de desafiar el *status quo* y de alterar el entorno que contribuyan a tener éxito. Bass también sugirió que el Liderazgo puede combinar al mismo tiempo el Liderazgo transformacional y el transaccional.



"La investigación sobre cómo los líderes afectan a los auto-conceptos de los seguidores indica que el Liderazgo transformacional trabaja al influir en los seguidores para identificarse con el colectivo de una empresa y para internalizar las aspiraciones del grupo. El Liderazgo transaccional apela al propio interés de los seguidores, pero el Liderazgo transformacional cambia la forma de verse a sí mismos de los seguidores -desde individuos aislados a los miembros de un grupo más grande. Los líderes transformacionales hacen esto mediante el modelado del compromiso colectivo (por ejemplo, a través del auto-sacrificio y el uso de "nosotros" en lugar de "yo"), haciendo hincapié en la similitud de los miembros del grupo, y el refuerzo de los objetivos colectivos, valores compartidos e intereses en común. Cuando los seguidores se ven a sí mismos como miembros de un colectivo, tienden a apoyar los valores del grupo y las metas, lo que aumenta su motivación para contribuir al bien común." (Kaiser, 2008)



8.2.11. “M.Ach One” y el “Inventario de Estilos de Liderazgo Transformacional” (TLSI) de Roskin y Kotze (1983)

Rick Roskin y Stuart Kotze, estudiaron juntos y realizaron su doctorado en el Reino Unido. Ambos fueron alumnos de Reddin con el que llegaron a entablar una gran amistad.

Rick, a mediados de los años setenta, veinticinco años después del trabajo realizado por el grupo de Ohio, volvió a estudiar aquella parte de la información que no pudo ser procesada. Ayudado por los avances de la tecnología en el análisis estadístico, llegó a la conclusión de que ésta tenía que ver con lo que llamó el “centramiento en la situación. De esta forma el modelo relacionaba el grado en que los directivos mostraban su tendencia a la tarea, relación y situación.

La investigación llevada a cabo por Rick se basó, por primera vez, en el estudio de los comportamientos que se relacionan con el Liderazgo, dando lugar a un modelo que llamó, “*M.Ach One (Managerial Achievement = M.Ach*, a lo que le sumó el concepto de velocidad del sonido *One Mach*).

La gran aportación del modelo “*M.Ach One*”, fue descubrir que el Liderazgo no solo estaba relacionado con la tarea y la relación, sino que también lo estaba con otra actividad relacionada con la integración, la coordinación y la mirada a largo plazo de las acciones estratégicas. Además, desarrolló una metodología sencilla para determinar los comportamientos que una situación específica demandaba. El modelo “*M.Ach One*” establecía comportamientos que calificaba de positivos, negativos o neutros aunque nunca explicó como éstos se producían.

Posteriormente, tras la investigación llevada a cabo por Stuart Kotze y Rick Roskin, se descubrió la existencia de una tercera vía en la que también se concentraba la actividad directiva. De esta forma eran tres las vías en las que los directivos desarrollaban su actividad:

- Orientación a la acción: tomar la iniciativa, centrarse en los resultados personales y de la organización.



- Orientación hacia las personas: invertir en las personas, delegando responsabilidad, dando apoyo y soporte
- Orientación al sistema: implementar y mejorar los sistemas y procesos, integrando y coordinando actividades, bajo un punto de vista estratégico.

Esta última supone una nueva aportación al desarrollo de la teoría del Liderazgo.

Además, Kotze, apoyado en la obra de John Kotter, (Universidad de Harvard), señaló que, aunque los términos Liderazgo y Dirección se usaban indistintamente, había una diferencia entre ambos, identificando los comportamientos relativos propiamente al Liderazgo y aquellos comportamientos relativos a lo que llamó “*Stewardship*” (administración del negocio).

Por otro lado, debido a su gran experiencia y capacidad de observación, adquiridas en el desarrollo de sus trabajos de campo, descubrió que había un tercer grupo de comportamientos de los que nadie había hablado anteriormente. Eran comportamientos que consumían mucha energía y tiempo, con resultados negativos para la organización y que incorporó en su modelo TLSI, llamándolos comportamientos de “pérdida de energía” .

No hay duda de la existencia de tales comportamientos. La razón por la que nadie habla de ellos es porque son considerados algo malo, que no debe hacerse, y que a la mayoría de la gente no le gusta reconocer.

Kotze observó, que una gran parte de las personas que se comportaban de tal modo, no lo hacían una vez que estaban fuera del trabajo. Esto evidenciaba que estos comportamientos no eran propios de la personalidad.

Trabajando sobre el origen del estrés y sus consecuencias, Kotze descubrió que esos comportamientos se producían como consecuencia de factores externos que a su vez, producían sentimientos de frustración, ansiedad, incertidumbre, amenaza e indefensión.



Todo este trabajo dio lugar al Inventario de Estilos de Liderazgo Transformacional (TLSI), basado en nueve estilos de comportamiento y que son la base de *Momentum Radar*. Una investigación con innumerables grupos de directivos proporcionó información de los comportamientos que constituían cada uno de los nueve estilos.

Los siguientes aspectos supusieron la mayor contribución del modelo TLSI: 1) El reconocimiento de una tercera orientación que es el sistema. 2) La diferenciación entre Liderazgo y dirección. 3) La identificación de comportamientos que suponen una pérdida de energía. 4) El reconocimiento de que esos comportamientos no se corresponden con una estructura de personalidad, sino que están causados por factores externos.

El inconveniente del TLSI era que, si bien funcionaba correctamente a la hora de realizar un diagnóstico individual, no era posible abordar un mapa de estilos de la organización, precisamente porque los estilos son el resultado agregado de los comportamientos y las medias aritméticas con los estilos de Liderazgo producen resultados engañosos.

Para resolver este problema, Kotze desarrolló un nuevo diagnóstico que permitiera identificar y medir comportamientos específicos, en lugar de estilos de Liderazgo. Este desarrollo duró bastante tiempo, debido a su complejidad. (Roskin, 1983)



8.2.12. El modelo del Nivel 5 de Jim Collins (2001)

Se trata de un modelo de Liderazgo servicial descubierto por Collins y sus investigadores en las compañías que dieron un salto y consiguieron un alto nivel de crecimiento en más de quince años consecutivos. Se basa en la idea de que para obtener lo mejor de los subordinados se tiene que respetar a la gente, contar con la entrega decidida del líder y con un fuerte compromiso para conseguir los objetivos. Los líderes del nivel 5 son una mezcla, poco frecuente, de voluntad feroz y humildad personal. Son ambiciosos para su compañía pero no permiten que su ego se interponga en el éxito de su organización. Dirigen con la ayuda de gente disciplinada, pensamiento y acción disciplinados, y atribuyen los éxitos a su equipo. (Collins J. , 2001)

En la figura 3 se resumen las características de cada uno de estos 5 niveles.

Posteriormente, junto a J. Porras, J. Collins analizó cómo las compañías con visión de futuro deberían funcionar. Según los autores la cuestión gira en torno a la creación de valor y recomienda a las empresas no despedir a los empleados, ni retirar recursos, etc., en vez de eso pide a las empresas que asuman una cultura de competencia profesional y que siempre estén mirando al día de mañana y al largo plazo. Rechazan la idea de “la gran idea” y promueven la innovación y evolución continuas. Según los autores las organizaciones visionarias necesitan líderes carismáticos (Collins & Porras, 2004).



Nº	Nivel	Características
5	Ejecutivo Nivel 5	Construye grandeza duradera a través la mezcla paradójica de la voluntad profesional y la humildad personal
4	Líder Efectivo	Cataliza el compromiso y la orientación vigorosa hacia una visión clara y convincente, estimulando actuaciones más competitivas
3	Manager Competente	Organiza a la gente y los recursos hacia una efectiva y eficiente consecución de objetivos
2	Miembro de un Equipo Efectivo	Contribuye con sus capacidades individuales para lograr los objetivos del grupo y trabaja efectivamente con los demás dentro del equipo
1	Individuo Altamente Capacitado	Contribuye productivamente a través del talento, conocimientos, habilidades y buenos hábitos de trabajo

Figura 3. El Modelo del Nivel 5 de Jim Collins. Fuente: **(Collins J. , 2001)**



8.2.13. Estilos de Dirección de Goleman (2002)

Goleman define seis estilos de Liderazgo en su libro *Primal Leadership* y defiende que los buenos líderes son los que son capaces de crear resonancia, es decir, los líderes efectivos están sintonizados con las sensaciones de la gente y las llevan en una dirección emocional positiva. Los líderes con una inteligencia emocional elevada (auto-conciencia, administración de conciencia y relaciones sociales) conseguirán naturalmente crear resonancia (Goleman, *El líder resonante crea más*, 2002).

Hay seis maneras de creación de resonancia que conducen a seis estilos de Liderazgo. Los líderes más eficaces pueden alternar el tipo de Liderazgo según las necesidades de cada momento. Mostramos estos seis estilos en la Figura 4.



ESTILO	Visionario	Entrenador	Afiliativo	Democrático	Marcapasos	Comandante
Características	Inspira. Cree en su propia visión. Empático.	Escucha. Consejero. Anima. Delega	Promueve armonía Amistoso. Soluciona conflictos.	Escucha Colaborador. Influyente	Iniciativa. Impaciencia. Orientado al logro. Baja empatía y colaboración	Ordena. Amenaza. Control. Supervisión. Disonancia
Cómo construye resonancia	Mueve a la gente hacia sueños compartidos	Conecta metas de los trabajadores con las de la organización	Conecta a la gente, el uno con el otro, creando armonía.	Aprecia las aportaciones y consigue el compromiso con la participación	Propone metas desafiantes y emocionantes	Disminuye el miedo dando direcciones claras en emergencias
Impacto en el clima	Muy positivo	Muy positivo	Positivo	Positivo	A menudo negativo	A menudo negativo
Ocasiones en que es apropiado	Ante cambios radicales	Para ayudar a empleados competentes y motivados a mejorar su desempeño	Para motivar durante épocas difíciles. Para resolver conflictos interpersonales o consolidar conexiones	Para conseguir consenso, u obtener información de los empleados	Para obtener resultados elevados de equipos motivados y competentes, principalmente de Ventas.	En una crisis grave. Con empleados problemáticos. Para comenzar una urgente reorganización

Figura 4. Estilos de Dirección de Goleman. Fuente: (Goleman, El líder resonante crea más, 2002)



8.2.14. El modelo de Covey (2008)

Según Stephen R. Covey, el autor del *best-seller* “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, la gente ineficaz trata de administrar su tiempo basándose en prioridades, mientras que la gente eficaz organiza su vida y sus relaciones basándose en principios, es decir, en leyes naturales y normas que tienen validez universal. El Liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos. Así, en esta obra que promete guiamos hacia la realización personal y el éxito profesional a través del "Liderazgo centrado en principios", el autor invita a los lectores a centrar su vida y su Liderazgo en principios atemporales. Y para ello, demuestra que ninguna persona u organización puede sentirse satisfecha sólo con mantenerse en el punto al que ha llegado, es decir, que las metas de excelencia y calidad total expresan una necesidad innata del ser humano de progresar en el terreno personal, interpersonal y laboral. Basándose en sus veinticinco años de experiencia como docente y asesor, Covey explica cuáles son las 6 condiciones de la eficacia y los métodos para lograr la excelencia en una organización. A estas 6 condiciones le suma la mejora continua, con lo que se convierten en 7 hábitos. En este sentido afirma, por ejemplo, que no hay nada que tienda tanto al fracaso como el propio éxito, y que es necesario comprender las posibilidades de la gente y no únicamente su conducta (Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, 1997). Con la integridad, sensibilidad e intuiciones que hicieron de “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” un extraordinario éxito de ventas, “El Liderazgo centrado en principios” demuestra que el aprendizaje permanente es lo único capaz de fortalecer las relaciones humanas tanto en el trabajo como en el hogar. (Covey, El liderazgo centrado en principios, 2008)

A continuación se resumen los hábitos de la efectividad personal y organizacional

1. Ser proactivo:

Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.



Es muy importante entender que entre los estímulos y las respuestas existe siempre la libertad interior de decidir. Esta es evidentemente una postura no determinista, tal como el propio Viktor E. Frankl la señalara al considerarla la última de las libertades humanas. Al hombre se le puede despojar de todo salvo de elegir sus valores de actitud frente a las circunstancias de su propia vida. Una lección magistral de libertad interior de elegir la dio el propio Frankl a raíz de su dolorosa experiencia durante sus años de confinamiento (1942 - 1945) en cuatro campos de concentración nazi. Su extraordinario libro: Un psicólogo en un campo de concentración (1946), publicado después con el título de: El hombre en busca de sentido, siempre perdurará como uno de los más valiosos legados de valor y esperanza humanas en las condiciones más difíciles de soportar para un ser humano. (Frankl, 2004)

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que constituye el hábito de la responsabilidad, son los siguientes:

- Valorar positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana significará también mayor libertad personal.
- Sentir, pensar y actuar reconociendo que la familia es la responsabilidad más importante.
- Aceptar nuevos retos que desafíen a cuestionar y romper la precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.
- Superar con decisión y valor las barreras internas y externas que impiden actuar en forma proactiva.
- Anticiparse al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.
- Actuar con suma responsabilidad en el trabajo como un camino inteligente para progresar.
- Reafirmar día a día la responsabilidad que se tiene sobre la propia vida.

2. Empezar con un fin en mente:

Este hábito de efectividad refleja el Liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Este es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro revelan que esta es en verdad extraordinaria y, tal como lo considera Stephen R. Covey, el poder de una visión de futuro es increíble.



La literatura mundial abunda en casos que demuestran la manera en que la visión de futuro posibilita el cumplimiento de los propios objetivos. Viktor E. Frankl lo demostró personalmente, así como en los casos de aquellos otros individuos enfrentados a situaciones límites en los campos de concentración nazi. Benjamin Singer también comprobó el caso de niños escolares que tenían una imagen de roles centrados en el futuro y su influencia para su desarrollo. Andrew Campbell y Laura L. Nash estudiaron la influencia del sentido de misión para el caso de las organizaciones y equipos (Nash, 1992). Por último, Fred Polak estudió, para el caso de las civilizaciones, la influencia de la visión colectiva de futuro (Van der Helm, 2005).

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que es el hábito del Liderazgo personal, son los siguientes:

- Decidir y actuar iluminándose con la propia visión de futuro.
- Dirigir la vida previendo el derrotero futuro.
- Contrastar las decisiones y acciones con la misión personal y realizar los ajustes que correspondan.
- Aceptar que la vida tiene un sentido, pero reconocer también que es uno mismo quien tiene que descubrirlo.
- Identificar los principios y valores que orientan la propia vida.
- Determinar el sentido de la vida y comprometerse con el mismo.
- Liderar la vida trazando el rumbo que se recorrerá hoy y mañana.

3. Establecer primero lo primero:

Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

Existen varias generaciones de aplicaciones inteligentes respecto a la administración del tiempo, cada una de las cuales ha logrado un avance sustantivo con respecto a la anterior: Desde la primera, basada en las notas y listas de tareas; pasando por la segunda, apoyada en las agendas; hasta la tercera, fundamentada



en la administración del tiempo. Stephen R. Covey ha propuesto una cuarta que encuentra su sustento en la matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios: 1) Urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata; y 2) Importancia, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados. Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes cuadrantes: 1) Urgente e importante: Administración por crisis; 2) No urgente e importante: Administración proactiva; 3) Urgente y no importante: Administración reactiva; y 4) No urgente y no importante: Administración inefectiva. Resulta obvio que es el segundo cuadrante el que resulta clave para el logro de la efectividad.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la administración personal, son los siguientes:

- Definir en forma prioritaria los objetivos y metas que deberán alcanzarse en el corto, mediano y largo plazo.
- Decidir sobre aquello que no es urgente pero sí importante en la vida y determinar actuar en consecuencia.
- Precisar los roles y objetivos, esforzarse por cumplirlos y renovarlos.
- Establecer un modelo de conducta que permita ser plenamente interdependiente.
- Efectivizar los resultados definiendo previamente la jerarquía de las obligaciones.
- Trabajar y comprometerse diariamente sobre la victoria privada.
- Practicar a diario el uso de la agenda para marcar día a día la diferencia.

4. Pensar en ganar / ganar.

Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana: 1) ganar / ganar; 2) gano / pierdes; 3) pierdo / ganas; 4) pierdo / pierdes; 5) Gano; y 6) ganar / ganar o no hay trato. Cada uno de éstos es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin embargo, el



primer modelo de los nombrados en una realidad interdependiente es el único viable. Éste representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en todos los ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después. Los procesos de negociación colectiva llevados en forma periódica entre representaciones empresariales y sindicales reflejan, en la mayoría de las realidades empresariales latinoamericanas, un modelo basado en el paradigma ganar / pierdes, el mismo que a la postre se convierte en el pierdo / pierdes.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito del beneficio mutuo, son los siguientes:

- Pensar que si se trata al otro como a uno mismo le gustaría ser tratado, se estará sembrando la semilla del ganar / ganar.
- Aceptar el hecho de que tanto uno mismo como los demás pueden y deben resultar beneficiados en una negociación.
- Negociar actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia.
- Decidir aquello que favorezca el bien común y la equidad.
- Actuar pensando en que todos deben beneficiarse.
- Cultivar una filosofía de vida ganar / ganar en la vida familiar, laboral y social.
- Estimule la inteligencia del equipo de trabajo aportando una filosofía y conducta sustentada en ganar / ganar.

5. Procurar primero comprender y después ser comprendido.

Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo con el objetivo de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Destaca muy especialmente en este hábito la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Si bien todos los hábitos de la efectividad se encuentran muy relacionados con la inteligencia emocional, este hábito lo está en un grado mayor por sus propias connotaciones emocionales.



Se ha comprobado a través de diversos estudios que la escucha activa resulta para el supervisor una aptitud crítica para obtener el éxito en su gestión. Esta escucha es con la intención sincera de comprender profunda y realmente a la otra persona. Puede recordarse aquí que la antigua filosofía griega reconoce el *ethos*, fundamento del carácter e integridad; el *pathos*, base de la empatía y el sentimiento; y el *logos*, sustento de la lógica y la razón.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la comunicación empática, son los siguientes:

- Aprender mentalmente a ponerse en los zapatos del otro para empezar a comprenderlo.
- Preguntarse si la calidad de la comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa.
- Reconocer que para comprender al otro se deberá aprender a escucharlo con la mente abierta.
- Entender al otro para comunicarse, primero, y encontrar juntos una solución efectiva, después.
- Comportarse con la necesaria firmeza y seguridad frente a los demás para ser escuchado.
- Realizar depósitos constantes y positivos en la cuenta bancaria emocional de los demás.
- Aprender a establecer una comunicación empática escuchando y dejándose escuchar.

6. Sinergizar:

Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. También podría afirmarse que el cociente intelectual del equipo es mayor que el promedio del cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los otros dos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Otra enfoque es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el



esfuerzo por procurar primero comprender. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la interdependencia, son los siguientes:

- Sinergizar actuando con proactividad, competitividad y creatividad en el equipo de trabajo.
- Alcanzar nuevos logros y propiciar la innovación en la propia familia.
- Superarse a uno mismo para desarrollar cada una de las dimensiones de la personalidad y lograr una mayor sinergia interna.
- Actuar proactivamente para ayudar a la formación de un equipo de trabajo bien integrado y productivo.
- Aceptar la diversidad como una fortaleza del equipo de trabajo que se necesita explotar con inteligencia, creatividad y sensibilidad.
- Integrarse en un equipo de trabajo sumando y multiplicando esfuerzos para alcanzar los objetivos del grupo en forma sinérgica.

7. Afilar la sierra:

Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las siguientes dimensiones: física, mental, socio-emocional y espiritual.

Stephen R. Covey denomina a este hábito afilar la sierra por aquella historia que relata acerca de un leñador que se encuentra en pleno bosque tratando con mucho afán de derribar árboles con su hacha. Sin embargo, no le pasa por sus mientes que su hacha también requiere ser afilada cada cierto tiempo para que recupere su filo y pueda seguir brindando un buen servicio. Pues eso es precisamente lo que acontece con las personas cuando no son capaces de hacer un alto en el camino de su vida para recuperar nuevas energías con el descanso reparador, la lectura de estudio, la ayuda solidaria al prójimo o la meditación. Las personas requerimos renovación en todas y cada una las dimensiones de nuestra personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un elevado muy costo para las personas.



Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la mejora continua, son los siguientes:

- Descansar plácidamente las horas necesarias para reponer las energías físicas y mentales.
- Leer, estudiar y reflexionar todavía sigue siendo una de las maneras más inteligentes de informarse, educarse y cultivarse.
- Mejorar todo lo que realiza, siempre existirá la posibilidad de mejorar.
- Alimentarse en forma nutritiva y sana para estar siempre en buena forma.
- Desarrollar el carácter expresando en la conducta principios y valores positivos.
- Ofrecerse a sí mismo la posibilidad de renovarse en todas las dimensiones de la personalidad.
- Cultivar una vocación de servicio sirviendo a los demás con amor.

En la figura 5 tenemos una representación gráfica de los 7 hábitos y su interrelación. Los 3 primeros están agrupados en relación a la victoria pública, y los 3 siguientes en relación a la victoria privada, y los 6 están conectados por la necesidad de desarrollo continuo de los 6, lo que supondría el séptimo hábito, el de la mejora continua.

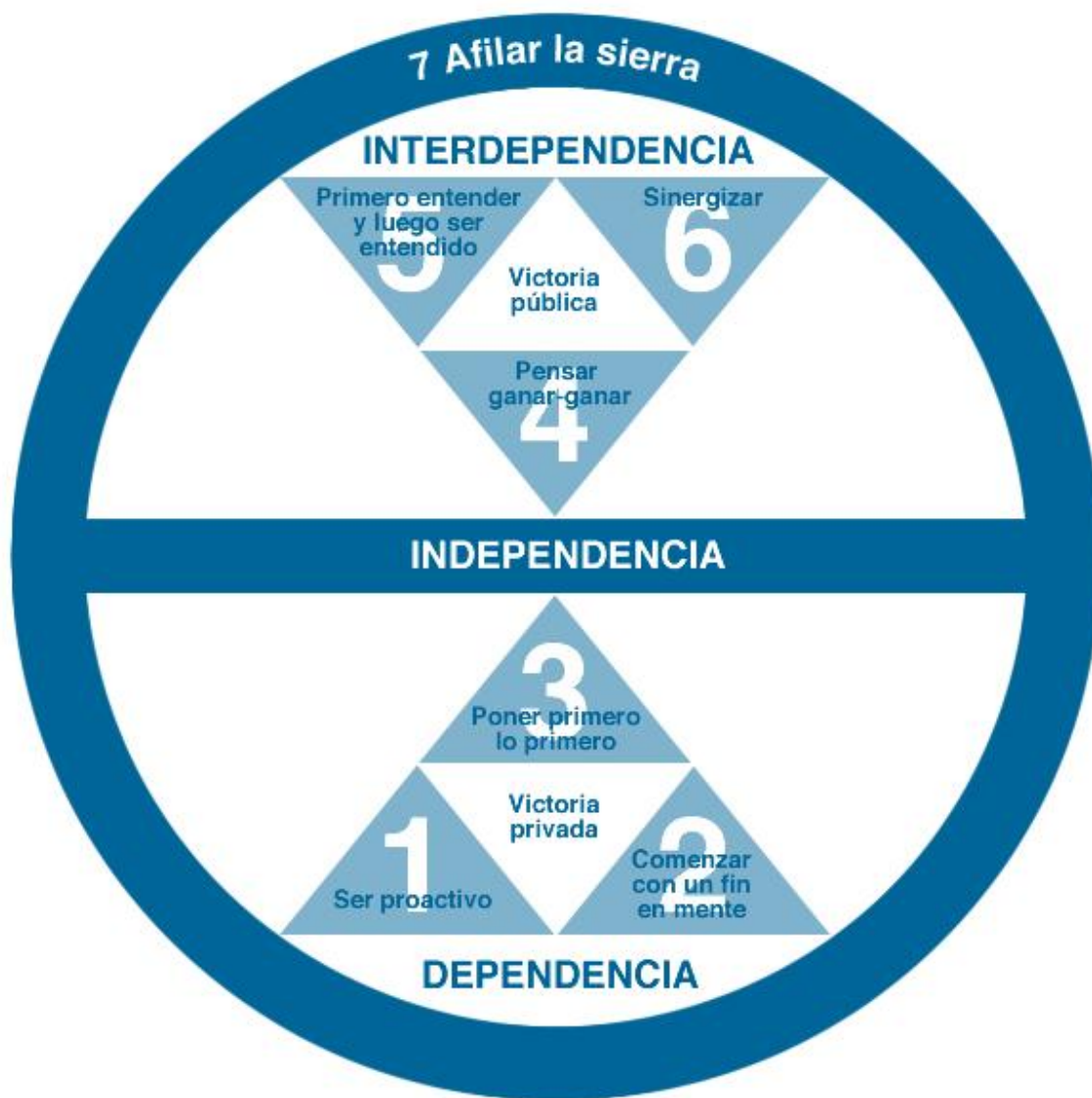


Figura 5. Fuente: "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" de Stephen R. Covey



8.2.15. El modelo de Godin (2008)

Últimamente sólo se habla de la importancia del carisma para convertirse en un líder destacado. Sin embargo, los grandes líderes de la historia empezaron siendo personas poco carismáticas. John F. Kennedy aburría en sus discursos cuando se presentó como congresista por Massachussets, por no decir que hay vídeos de los inicios de la carrera política de Obama en los que no percibimos capacidad de inspirar alguna. Otra anécdota: cuando empezó, Obama era bastante malo dando discursos y algún asesor le recomendó que hiciera bromas sobre su nombre para transmitir proximidad a las personas. El resultado fue que el chiste elegido (“No, no me llamo Alabama”) no hacía gracia alguna y Obama era percibido como un hombre académico incapaz de transmitir ninguna idea y no dotado para ser un líder.

Queda claro que el carisma no lo es todo. Pero, entonces, ¿qué lo es?

Seth Godin, uno de los gurús del marketing más influyentes de la actualidad, nos desvela los verdaderos secretos del Liderazgo en su último libro: “*Tribes: We need you to lead us*” (Tribus: os necesitamos para liderarnos).

Según Godin, un líder no se define por su carisma, sino por su capacidad “de decirles a los demás qué deben hacer y ayudarles a que lo hagan”. Según el autor “la mayoría de las personas sólo están centradas en conseguir sus propios intereses, pero todo el mundo quiere pertenecer a un grupo determinado, quiere que este grupo lo reconozca como importante, quiere hacer cosas en este grupo y quiere que lo echen de menos si no está en el grupo”. Dicho de otro modo: la gente está harta de hacer lo que los demás le dicen que haga, de conformarse, de estar instalados en rutinas (de hacer “*sheepwalking*”, como lo llama Godin). La gente quiere participar en algo que les dé sentido y en donde se puedan sentir importantes.

Por ello, la misión del líder es descubrir a la gente dónde puede ser importante, aportar una causa en la que la gente crea y ayudar a tus seguidores a qué hagan cosas para esta causa y se sientan útiles.

Para “facilitar” el trabajo de convertirse en líder, Seth Godin aporta algunos consejos:



1. Llega el primero (“*Get there first*”): o, dicho de otro modo, busca algo que no se esté haciendo. Google es un líder porque aprovechó un nicho (el de los buscadores) que los gigantes del momento (Yahoo, por ejemplo) no consideraban como importantes. Godin también llama a esto “actuar en los márgenes”.
2. No empieces por oponerte a algo, crea algo: la gente ya está harta de estar cabreada todo el rato, de tener miedo, de estar enfrentada. La gente quiera algo que sume, no que reste. Por tanto, no te enfrentes a nada, no crees mayor malestar. Genera ilusiones por algo. ¡Siempre en positivo!
3. Empieza por un “*micromovement*” (pequeño movimiento): cuando Obama llegó a Chicago no era nadie. En serio: no lo conocía nadie, tan sólo era un estudiante más recién graduado en Columbia y encima se dedicaba a algo llamado “*community organizing*” (organización de comunidades). Pero aprovechó algo que los demás no hacían: trabajar en la reconstrucción de barrios y en el fortalecimiento de comunidades, y empezó a conocer a gente y a inspirarlos. De este “*community organizing*” en el que participaban apenas unas diez personas se gestó uno de los líderes más importantes del mundo. Tú también puedes: crea algo (un blog, una *newsletter*, escribe algo...), implícate en algo (ONGs, asociaciones...) y empieza a crear tu “*micromovement*”.
4. “*Help your tribe sing*” (Ayuda a tu tribu a cantar): uno de los mayores secretos del Liderazgo es hacer que la gente se sienta útil y que pueda participar activamente en un grupo. Hazles hacer cosas, muchas cosas, cuantas más mejor. Y luego valora este trabajo y felicita a las personas que lo han hecho. Haz que las personas se conozcan entre sí y déjales tomar la iniciativa. Recuerda: todo el mundo quiere participar en un grupo donde se le considere importante.
5. Se trata de inspirar, no de instruir: todos recibimos órdenes a diario, todos hemos tenido jefes que nos trataba de “aleccionar” sobre cómo se hacían las cosas (si te aleccionaban bien o mal, o te daban margen de maniobra para opinar es otra cosa). La gente no quiere que lo traten como si tuviera tres años. Todos queremos que nos inspiren porque cuando estamos inspirados realmente somos útiles y hacemos contribuciones.



6. Trata a la gente siempre con respeto: No des lecciones, aprende de la gente. De todo el mundo se aprende algo. Genera conversaciones, deja que la gente tome iniciativas propias. En definitiva valora a la gente.

7. No te agobies por el carisma: el carisma no te convierte en líder, el Liderazgo te da carisma.

Y sobre todo, conviértete en un líder cuando realmente tengas algo en lo que creas. Si no te apasiona nada, nunca transmitirás confianza a los demás y nunca lograrás inspirar. Según el autor “*Leadership is creating change you believe in*” (el Liderazgo es crear los cambios en los que crees). (Godin, 2008)



8.2.16. Donna Ladkin “Rethinking Leadership” (2011)

Donna Ladkin, profesora de Liderazgo y Ética en la Universidad de Cranfield se cuestiona las cuestiones clásicas del Liderazgo, plantea la necesidad de emplazar nuevamente y desde una nueva perspectiva más científica y filosófica, partiendo de los conocimientos actuales, las preguntas que históricamente se han planteado sobre el Liderazgo. En vez de preguntarse qué es el Liderazgo se plantea cómo debemos entender este fenómeno. La Dra. Ladkin plantea la distinción entre los conceptos de líder y Liderazgo.

Una cuestión interesante que plantea es porqué hay tantas teorías diferentes y porqué necesitamos todavía más teorías, llegando a las siguientes respuestas:

1. Si consideramos el rol del Liderazgo desde la perspectiva de aquellos que lo reconocen, queda claro que su percepción es un fenómeno determinado socialmente. Bajo la influencia de la cultura dominante en la cual operen, ciertos comportamientos serán interpretados como Liderazgo y otros no.
2. El Liderazgo se puede ver desde diferentes perspectivas, y cada una de ellas tiene el potencial de aportar una nueva revelación para su identidad, mientras que un único punto de vista no puede apreciar su totalidad.
3. Esto nos hace re-categorizar el Liderazgo como un “momento”, en vez de como un todo, un fenómeno independiente de su contexto o entorno social, entonces tal vez, sería posible obtener una interpretación definitiva. Como momento, sin embargo, el Liderazgo no puede existir sin aquellos que lo promulguen, sin el contexto del que surge, así como su apreciación socialmente construida como un tipo particular de interacción entre seres humanos.

Cada una de las teorías del Liderazgo aporta algo a la comprensión total del fenómeno. Por ejemplo, el Liderazgo transformacional se concentra en la parte del líder y de los cambios en la organización. Otras teorías más relacionales, como las de Liderazgo de colaboración o distribuido, pretenden enfocarse más en la parte de los seguidores, a menudo desde el punto de vista de estructuras organizacionales descentralizadas. El Liderazgo servicial se enfoca nuevamente en el líder pero busca revelar un aspecto



del Liderazgo que lo posiciona como soporte de los seguidores en vez de sobre ellos. Considerando el Liderazgo desde la lente de la fenomenología, vemos que pueden existir tantas definiciones como situaciones en las que éste surge. Actualmente vemos la necesidad de entender como el Liderazgo funciona en las comunidades virtuales de las redes sociales. Vemos la necesidad de nuevas teorías para la globalización que expliquen como funcionaría en el caso de empresas multinacionales, con comunidades y empresas tratando de reducir su impacto negativo en el medio ambiente, dentro de organizaciones que abarcan dominios privados y públicos. Estos son nuevos contextos en los cuales surge el Liderazgo, y proporcionando formas de contestar a cada uno de ellos, éste revela nuevas facetas de su identidad.

De esta amalgama de facetas, surge la cuestión de cómo es posible estudiar un fenómeno tan dispar y complejo. La Dra. Ladkin analiza porqué es difícil estudiar el Liderazgo, llegando a las tres razones siguientes:

1. El hecho de que el Liderazgo, definido como la capacidad de influir, surge con el tiempo y es parte de la experiencia histórica de personas trabajando juntas y por tanto no se pueden capturar momentos finitos. Incluso aquellos que son parte de una relación de Liderazgo pueden no apreciar los momentos puntuales que han contribuido a la experiencia resultante.
2. El hecho de que el Liderazgo no descansa en un único líder, sino que se mueve en torno a grupos de personas de maneras que pueden no ser necesariamente predecibles (por tanto, si estás estudiando el Liderazgo, ¿dónde deberías mirar exactamente para encontrarlo?).
3. La tarea para la cual se aplica el Liderazgo actúa como un líder “invisible”, guiando la forma en que las actividades son emprendidas de manera implícita y no reconocida



8.3. Lecciones ejemplares de Liderazgo de marinos históricos:

History has amply shown that sea experience is one of the best environments to develop strong Leadership qualities, providing some of the most valuable lessons from great discoverers who were also great seafarers. I have read the history of some of them looking for their examples as leaders, and below I expose some examples:

Look for continuous improvement: Erik “the Red” looked for an opportunity to better life in a land referred to by sailors and poets, discovering Greenland in a time of hunger in Iceland.

Enthusiasm and positivism: Erik “the Red” convinced 600 people to follow him and settle on Greenland thanks to his enthusiasm talking about the new land, and naming it with a more interesting name (a “green”(=fertile, with good weather) land) than the place where they come from, Iceland (an “ice”(=cold) land). (Fagan, 2000, p. 10)

Construct a powerful Networking: Zheng He, a muslim eunuch, who helped transform China into the superpower of his time, thanks to his ability for relationships and diplomacy, got influential friends at court, received the nickname of Zheng He, which means "eunuch who worths as much as three gemstones", and gained the emperor’s trust to become Admiral of the Chinese Fleet.

Enhance Image: Zheng He, a 2-meters, strong and good-looking admiral, knew that people like to connect to people who have success and avoid combating powerful opponents, therefore he impressed everywhere he went with his awesome fleet of 300 junks, which were 5 times bigger than Vasco da Gamas’s flagship São Gabriel, up to 130 meters length. Wherever he went with such an impressive fleet he got a nice welcome.

Get surrounded by the best: Zheng He when selecting his crew, played chess with them to ensure they were smart and preferred to recruit Arabs, who had very good knowledge of navigation.



Involve the team: Zheng He involved members of his team, every day consulted the daily plan with the officers (in addition to consulting the Taoist priests and the astrologers), listened to them and made them participate in decisions. (Menzies, 2003)

Openness to change: Changes often mean an opportunity for growth and advancement, however most people have resistance to change. Great discoverers were opened to change and questioned the beliefs of his time, i.e. Christopher Columbus set out to prove that the earth was round. (Zweig, 2002)

Persistence: Columbus took 9 years to get funding and approval for his project. He did not give up despite the refusal of Portugal to finance his trip and looked for an alternative in Spain to continue pursuing his objective. (Fernández, 1999)

Achievement Orientation: Magellan spared the rioters because he knew that otherwise he would not have enough people for his expedition.

Commitment to the team: When in the Philippines, after the baptism of the king of the island and his nephew as a show of brotherhood, Magellan was asked to fight against their enemies, the Lapu-Lapus, the Venetian Pigafetta warned Magellan not to endanger his life. Although that cost him his life, Magellan said "If my men will fight, I must lead them". (Pigafetta, 2004)

Focus on the ultimate goal: Hernán Cortés burnt his ships to prevent all thought of retreat. He was a man of action, able to (Bennassar, 2002)

Motivation: James Cook had a great passion for knowledge in general, and shared that passion with his subordinates, teaching always interesting things that motivated them with the wish of discovering and learning new things.

Ambition: James Cook said "I had ambition not only to go further than anyone had been before, but as far it was possible for man to go". One can only go as far as one can imagine.



Set an example: When the hull was pierced with the Barrier Reef, James Cook helped to repair work closely with the crew. (Price, 1985)

Preparation: Amundsen studied the Eskimos to learn their survival skills, which led him to take their clothes and their food. They also learned to use sled dogs to pull. His preparation was the difference between his success and the failure of Scott's expedition. (Lehane, 1996)

Forecast: Amundsen decided to sacrifice several dogs before reaching the pole and store the meat for the return, this strategy allowed him to reduce the weight of food and dog food to sustain the surviving animals on the return trip. (Huntford, 2000)

Honesty: Shackleton placed the following advert in papers around London in 1912 in order to recruiting people for Endurance's expedition: "Men wanted for Hazardous Journey. Small wages, bitter cold, long months of complete darkness, constant danger, safe return doubtful. Honour and recognition in case of success" (Hurley & Vilanova, 2007, p. 14). The response was overwhelming, 5000 applicants were interested (including 3 women).

Encourage team: Shackleton kept morale and created a cohesive team, keeping everyone busy and on equal terms. During the time they were locked up, ignored the class system of the era and had scientists cleaning and university professors eating with fishermen. He encouraged more than the camaraderie of work. He organized soccer games on the ice, singing sessions in the evening, racing sled dogs, and even shaved their heads collectively posing for the expedition photographer Frank Hurley.

Sacrifice: A good leader is sacrificed for the sake of his team, first to lead by example, and secondly, to encourage them demonstrating the value that gives the team members caring for them through self-sacrifice if necessary, as Shackleton, who was at the helm for seven straight days to boost the morale of his already exhausted crew and to avoid them to have to work harder.

Humanity: Shackleton turned 27 ordinary men into extraordinary ones. During the 22 months of Endurance's expedition, Shackleton was able to get the best out of each of his men. Each member of the crew contributed to the survival and welfare of the team. The Shackleton sense of unity and humanity



were contagious. His men, who suffered the most terrible privations, often followed his example and showed great sensitivity to others. When the First Officer Lionel Greenstreet shed his precious milk on the ice, he was devastated, and one by one, the seven men who shared his tent, quietly shed a bit of their ration, also highly prized, in his cup, filling it again. There is no greater Motivation than feeling that one is becoming a better person and is part of something important, and Shackleton got that with all crew members (Worsley, 2009).



8.4. Contexto

Some factors can influence the Seafarer's performance and ability to develop work on board. We can define it as the own factors of the scenario in which we are involved. There are two that must be noticed specially when talking about the leading on board's context, these are fatigue and stress, which particularities are explained below.

- Fatigue

Fatigue is an everyday experience common among the general working population, with prevalence estimates as high as 22% (Bültmann, 2002).

Fatigue is an impairment of mental and physical function manifested by a cluster of debilitating symptoms, usually including excessive sleepiness, reduced physical and mental performance ability, depressed mood and loss of Motivation, which may result from a variety of causes.

Unlike the engineering use of the word "fatigue" which is used to describe irreversible failure of a material as a result of stresses over an extended period of time, the medical definition of "fatigue" usually refers to a loss of physiological and psychological function as a result of extended wakefulness, heavy work, excessive stimulation, illness or stress which can usually be reversed in whole or in part by rest, sleep, treatment or recovery from the condition that caused it (Moore-Ede, 2009).

Working at sea certainly has the potential to be fatiguing, mainly because of the following causes:

1. Sleep deprivation: Fatigue develops as the result of an extended time awake (acute sleep deprivation), or reduced time asleep, or disrupted or poor quality sleep (partial sleep deprivation), or from the cumulative effect of multiple days with shortened or disrupted sleep such as may occur in jobs with extended work hours or with night shift work, and seafarers have demanding (often split) shift systems. A study about fatigue, health and injury that analysed 1855 questionnaires answered by British merchant shipping industry seafarers points short tours of duty as one of the four main causes for fatigue (Moore-Ede, 2009).



2. Work stress: working conditions with fast port turnarounds, particularly in Short Sea Shipping case, contribute to fatigue.
3. Regular sustained attention and physical exertion.
4. Harsh environmental conditions.

In spite of the IMO Guidance on Fatigue Mitigation and Management (IMO, 2010), and amendments to working time regulations, recent research among seafarers showed that almost 50% felt their working hours had increased and that this compromised health and safety (McNamara, 2005).

Under the international convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping (STCW), it is acceptable for a seafarer to work up to 98 hours a week (STCW, 2010) (Bainbridge, 2007). This is far longer than the limit of 72 hours a week, laid down in the International Labour Organisation convention 180, and it almost double the maximum of 48 hours per week in the European Working Time Directive (ILO, 2011). Comprehensive research on seafarer fatigue, published in 2006, showed how the long working hours culture takes its toll on seafarers:

- One in four seafarers said they had fallen asleep while on watch.
- Almost 50% of seafarers taking part in the study reported working weeks of 85 hours or more.
- Almost 50% of seafarers surveyed considered their working hours presented a danger to their personal safety.
 - Some 37% said their working hours sometimes posed a danger to the safe operations of their ship. (ITF, International Transport Federation, 2006)

Stress

The stress concept has been formulated in different ways. It was first named and described by Hans Selye as “the non-specific response of the body to any demand place upon it” (Selye, 1956). However it is considered among the researchers that there is a failure to reach a common



and generally acceptable definition. Because there are so many different situations and settings, it is said that no common definition is possible. (ILO, 2011).

However the Selye's definition includes more than one component and it is concerned with the physiological fight or flight reaction in response to a threat or a challenge from the environment. The work by Holmes and Rahe demonstrated that an accumulation of life events was harmful to health (Holmes & Rahe, 1967). Cassel hypothesized that host resistance was a crucial factor in the outcome of stress or the impact of stress on health (Cassel, 1976).

Today's definition has come to include considerably more than the physiological "Selye stress" reactions. There are considered also both social environmental effects as life events and the resistance or vulnerability of the individual exposed to the life events are included.

The European Agency for Safety and Health at Work has defined it as when people perceive that there is an imbalance between the demands made of them and the resources they have available to cope with those demands. Although the experience of stress is psychological, stress also affects people's physical health (The European Agency for Safety and Health at Work , 2000)

It is considered that stress is caused by a poor match between us and our work, poor relationships and presence of psychological or physical violence at a workplace, and by conflicts between our roles at work and outside it (Bolger, Zuckerman, A., & Kessler, R. C., 2000).

Short-term stress however, for instance when meeting a deadline, isn't usually a problem: indeed it can help people perform to the best of their ability. Stress becomes a risk to safety and health when it is protracted (Davis, 1994).



8.5. Situación actual de la formación en Liderazgo en la Marina Mercante

El 25 de junio de 2010 se adoptaron las enmiendas de Manila y se declaró el “Día IMO del Marino”. Estas enmiendas entrarán en vigor entre 2012 y 2017, y obligarán a la Formación en Liderazgo y Trabajo en Equipo. Para los oficiales de puente y de máquinas se exigirán nuevos requisitos de competencias relacionadas con el Liderazgo, el Trabajo en Equipo y la Capacidad de Gestión. También se ha incluido la obligatoriedad de formación en Asertividad para todos los marinos, dada su importancia no sólo para los que tienen que dirigir las operaciones, sino también para aquellos en las categorías inferiores que pueden tener para comunicarse sobre asuntos de seguridad con oficiales de alto rango, el capitán y/ o personal de tierra (Véase Anexo B).

A raíz de la defensa del Proyecto de la presente Tesis, la FNB incorporó la asignatura “Liderazgo y orientación al logro” que coloca a esta Facultad en una buena posición en la formación de esta materia, complementando la asignatura optativa ya existente en los planes de estudio de la FNB “El ejercicio del mando”, impartida también por la autora de esta tesis y creada por el Dr. Ricardo Rodríguez-Martos, que desde hace tiempo denunciaba la falta de formación de Liderazgo para futuros Capitanes y Oficiales y criticaba el hecho de que las empresas dedican más atención a la administración que al Liderazgo. Rodríguez-Martos defiende que una formación de Liderazgo puede ayudar sin duda para convertirse en un buen líder. Un capitán que sea también un líder conseguirá que la tripulación esté más involucrada y que por tanto realice un trabajo más eficiente y que haya un ambiente de trabajo y convivencia más agradable a bordo. Desde su punto de vista “es fundamental, especialmente en la realidad actual de tripulaciones multiculturales, que el líder de un barco proporcione la motivación necesaria a todos los miembros de la tripulación, y que sepa aplicar un estilo de Liderazgo adecuado al grado de madurez de cada tripulante” (Rodríguez-Martos R. , 2009).

Actualmente, en el resto de Facultades de Náutica de España no se ofrece ninguna formación de Liderazgo.

En Portugal, en la ENIDH dentro de la asignatura Psico-sociología hay un apartado sobre el factor humano y otro del control de multitudes donde hablan sobre el Liderazgo, y en la asignatura “Reglamentos y Derecho Marítimo” hay un apartado sobre Liderazgo.



En el resto del mundo, se encontraron las siguientes Facultades de Náutica que incluyan formación de Liderazgo en sus planes formativos:

- AMC: Ofrece un postgrado de Liderazgo Transformacional desde septiembre de 2011. Cabe destacar que optaron por el mismo modelo de Liderazgo que elegí yo en noviembre de 2010 cuándo, tras analizar todas las posibilidades, opté por este modelo para realizar mi estudio de campo y para seguir en las clases que imparto, ya que es la que está más avalada científicamente.
- WMU: tienen un programa de investigación sobre el “factor humano” y dan formación relacionada con el Liderazgo.
- USMMA: No hacen investigación sobre Liderazgo, pero es una competencia transversal en todo su programa formativo, a la que le dan mucha importancia, siguiendo el modelo militar, en el que se imparten hasta 2 asignaturas anuales de Liderazgo. Para entrar en las Academias de la Marina Mercante en Estados Unidos, se exige a los candidatos que demuestren capacidad de Liderazgo en la evaluación de admisión, mientras que para la formación de los futuros Oficiales y Capitanes de las Marinas Mercantes Española y Portuguesa (que son el objeto de este estudio) no se realiza ninguna evaluación de admisión.
- Vestfold University College: Tienen la asignatura “Leadership in a Scandinavian Context” y cursos MCRM (Maritime crew resource management). No hay investigación, pero se mostraron muy interesados en realizar un intercambio con la FNB para tener conocimiento de los resultados de esta tesis.
- NOVIA: Ofrecen una asignatura de Liderazgo multicultural y otra de Economía y emprendedurismo.
- Chalmers Academy: Tienen asignaturas de Liderazgo en sus Masters.
- UdeMM: Ofrecen seminarios de Liderazgo para directivos y PYMES.



Como se ha indicado en el prefacio, mientras las grandes multinacionales apuestan cada vez más en la formación de sus líderes, las navieras, en general, ponen sus barcos en manos de una tripulación capaz de liderar el barco en cuanto máquina, pero sin formación para liderar a las personas que lo forman.

Por diversas razones es necesario que la Marina Mercante cuente con buenos líderes. Por un lado, las características propias de la navegación hacen que los barcos requieran un líder capaz, tanto de dar respuestas rápidas y acertadas, como de movilizar a su tripulación para que optimicen sus esfuerzos

Por otro lado, sociológicamente, podemos considerar que un barco es una Institución Total según la definición de Goffman (Rodríguez-Martos, 1996). Las instituciones totales se caracterizan por:

- 1) Todas las dimensiones de la vida se desarrollan en el mismo lugar y bajo una única autoridad.
- 2) Todas las etapas de la actividad cotidiana de cada miembro de la institución total se llevan a cabo en la compañía inmediata de un gran número de otros miembros, a los que se da el mismo trato y de los que se requiere que hagan juntos las mismas cosas.
- 3) Todas las actividades cotidianas están estrictamente programadas, de modo que la actividad que se realiza en un momento determinado conduce a la siguiente, y toda la secuencia de actividades se impone jerárquicamente, mediante un sistema de normas formales explícitas y un cuerpo administrativo.
- 4) Las diversas actividades obligatorias se integran en un único plan racional, deliberadamente creado para lograr los objetivos propios de la institución.

Estos factores se cumplen a bordo de un barco, excepto el gran número de miembros, que sería en este caso todo lo contrario, ya que actualmente las tripulaciones son muy reducidas, lo que convierte al buque en un medio todavía más hostil, ya que al aislamiento social hay que sumarle los inconvenientes de: 1) un número reducido de miembros, 2) tripulaciones multinacionales, con diferentes religiones, culturas y costumbres, y 3) en muchos casos, personal con escasa formación. En estas condiciones cabe destacar la necesidad vital, desde el punto de vista humano, de un líder que se preocupe por mantener un buen ambiente a bordo y condiciones sociales saludables para todos los miembros de la tripulación.



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



8.6. Perspectivas de la formación en Liderazgo

“Since the inception of the Journal of Management Education in 1991, 10 articles (a little under 10%) have appeared that dealt directly with Leadership, with a score of others either indirectly or parenthetically evincing the theme. Such pedagogical attention stands as testimony of the importance of Leadership concepts in organizational studies, but more pointedly it underscores the need for innovative methods by which these concepts can be communicated to and understood by the management community” (Bailey, 1994).

Leadership journals have proliferated (Annex E) and Leadership courses are now a part of nearly every major business school curriculum USA (Annex F). More than three-fifths of the top 50 U.S. business schools as defined by the 2002 U.S. News and World Report rankings publicize that they offer some coursework in Leadership. In addition, there are a wide array of Leadership research centers, institutes, and programs within and outside of business schools. The existence and proliferation of these initiatives presumes that Leadership is (1) an important area for management learning; and (2) business schools are well equipped to undertake the mission of providing training and education in Leadership. Table 2 presents examples of Leadership training and education initiatives, estimates of the number of top 50 business schools that offer those particular programs or courses based on a search of the web sites of each school, and representative examples of these offerings both within and outside of business schools. (Doh, 2003).



8.7. Modelo seleccionado

No es fácil elegir un modelo cuando no hay ninguno que sea aceptado por unanimidad y un momento en que el contexto económico dificulta más obtener resultados positivos (Heifetz, 1997), aunque si que hay principios del Liderazgo aceptados por la comunidad científica y que está demostrado que funcionan (Nohria, Joyce, & Roberson, 2003). El Liderazgo debe siempre entenderse contextualmente (Maccoby, 2007). El estilo de Liderazgo que promueve la teoría de Bass y Avolio, el transformacional, se fundamenta en unas capacidades que consideramos que serían las más adecuadas para los líderes que requieren las condiciones específicas de la profesión de los Marineros Mercantes, cada vez más exigente, y por ello lo elegimos para nuestro estudio de caso (Barling, Weber, & Kelloway, 1999) (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002).

Además, otra razón de peso contribuyó a esta elección, el Liderazgo transformacional es la teoría que analiza las capacidades de Liderazgo que ha conseguido desarrollar la herramienta más adecuada para medirlas, a pesar de sus limitaciones, el cuestionario MLQ (Ladkin, 2010), y por tanto éste fue el que se utilizó en la presente tesis, en su versión más actualizada, la MLQ-5X.

Las variables evaluadas en el MLQ-5X características de un líder transformacional son la influencia a través de atributos idealizados, es decir, la capacidad de generar admiración, confianza y respeto, los comportamientos ejemplares, la motivación, la estimulación intelectual y la consideración individual, todos ellos importantes en el ejercicio del mando.



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



9. Material y método

This is a case study using the statistical method in order to analyse the results obtained from a questionnaire that measures Leadership skills.

This thesis has been worked in FNB and ENIDH. Parts in Spanish correspond to the parts worked in Barcelona and parts in English correspond to the work done in Lisbon.

First thing to do in this study was to decide which one of the many existing theories of Leadership would be more appropriate for our purpose. This part was the one that took more time and implied the study and analysis of most important existing theories and questionnaires analysing Leadership.

The selected theory was the Transformational Leadership because this style of leading responds to all Leadership challenges of current merchant marine, and also because it provides the best tool to measure Leadership attributes, the widely used Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

Bernard Bass developed Burns' ideas in particular by identifying initially four attributes of transformational leaders: charisma, inspiration, individualized consideration and intellectual stimulation (Bass 1985), which have been developed in the last years. These components can then be measured through the "Transformational Leadership Questionnaire", an instrument developed by Beverley Alimo-Metcalf and Robert Alban Metcalfe (2001), which assesses aspiring leaders' transformational capacities based on self-report and 360 degree feedback measures. Having identified their strengths and weaknesses in terms of this quotient, potential leaders can create a 'development plan' to improve their performance on specific factors. Our data was collected by means of the Multifactor Leadership Questionnaire- 5X version (MLQ-5X), a multi-rater questionnaire that can be used to assess perceptions of Leadership effectiveness of leaders from many different levels of an organization, through the company "Mind Garden", in order to ensure the reliability of the procedure. This questionnaire is the benchmark measure of Transformational Leadership, it has been extensively researched and validated, it is valid across cultures and types of organizations, and it is the most used in scientific researches.



The MLQ have evolved over the last 25 years based on numerous investigations of leaders in public and private organizations, from CEOs of major corporations to non-supervisory project leaders. The major Leadership constructs transformational Leadership, transactional Leadership, and passive-avoidant Leadership form a new paradigm for understanding both the lower and higher order effects of Leadership style. This paradigm builds on earlier Leadership paradigms such as those of autocratic versus democratic Leadership, directive versus participative Leadership, and task- versus relationship-oriented Leadership, which have dominated selection, training, development, and research in this field for the past half-century, according to Bass & Avolio (2004).



9.1. Tamaño de la muestra

Before recruiting the participants it was estimated that the Universe of Sea Officers was about 4000 Spanish (ISM, 2010) (COMME, 2009) and about 400 Portuguese (COMM, 2009), for a Confidence level of 95% and a Confidence Interval of 15 it was calculated that the study required a minimal sample size of 42 leaders.

The formula used to calculate the sample size was the following:

$$\text{Sample size} = ss = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}$$

Where:

Z = Z value (e.g. 1.96 for 95% confidence level)

p = percentage picking a choice, expressed as decimal

(.5 used for sample size needed)

c = confidence interval, expressed as decimal

(e.g., .15 = ±15)

There were contacted 357 Officers, the response rate was 14%, obtaining ratings for 50 leaders, 44 of them were either Spanish or Portuguese, more than the 42 minimal required for our purpose.

The number of Spanish and Portuguese Officers was updated. Last estimation is 3,181 Spanish Officers and 419 Portuguese Officers (ISF/BIMCO, 2010), a total of 3600 Officers.

For a Confidence level of 95%, the resulting Confidence Interval, also called margin of error, for a sample of 44 out of an Universe of 3,600 Officers, was +/-14.69% for results up to 50%, for results below 50%, the margin of error would be less than +/-14.69%.



By countries, for a Confidence level of 95%, the Confidence Interval, for a sample of 21 out of an Universe of 419 Portuguese Officers, was $\pm 20.87\%$ for results up to 50%, and for a sample of 23 out of an Universe of 3,181 Spanish Officers, was $\pm 20.36\%$ for results up to 50%.

There was an extra quota of 15 Officers that had Leadership training in order to obtain information about its correlation with Leadership results.

Regarding the representativeness, together with Statistics Solutions there were compared the demographics of the full population to the descriptive statistics of how the sample was made up, and it was quite similar to how the population is made up (ISF/BIMCO, 2010), so the sample is valid in terms of representativeness.



Table 1: Estimated supply 2010. Source: (ISF/BIMCO, 2010)

Nº	COUNTRY	ISF/BIMCO 2010			Number of ships
		<i>Estimated supply 2010</i>			
		OFFICERS	RATINGS	TOTAL	
1	BELGIUM	498	92	590	99
2	BULGARIA	10 890	22 379	33 269	67
3	CYPRUS	2 907	514	3 421	855
4	DENMARK	2 762	1 176	3 938	409
5	ESTONIA	2 700	6 300	9 000	35
6	FINLAND	3 000	1 200	4 200	176
7	FRANCE	4 568	9 128	13 696	299
8	GERMANY	3 997	6 256	10 253	663
9	GREECE	9 993	2 970	12 963	1305
10	IRISH REPUBLIC	1 510	1 602	3 112	49
11	ITALY	9 560	11 390	20 950	990
12	LATVIA	5 509	2 383	7 892	33
13	LITHUANIA	2 916	2 479	5 395	58
14	LUXEMBOURG	2 272	2 164	4 436	106
15	MALTA	274	2 162	2 436	1552
16	NETHERLANDS	3 014	560	3 574	827
17	NORWAY	16 082	7 300	23 382	1381
18	POLAND	17 923	4 746	22 669	72
19	PORTUGAL	419	1 802	2 221	64
20	ROMANIA	18 575	5 768	24 343	34
21	SLOVAKIA	258	318	576	0
22	SLOVENIA	544	100	644	0
23	SPAIN	3 181	3 862	7 043	116
24	SWEDEN	5 958	4 965	10 923	356
25	UK	14 657	8 536	23 193	944
	TOTAL	143 967	110 152	254 119	10 490



9.2. Definiciones de herramientas estadísticas

The confidence interval (also called margin of error) is the plus-or-minus figure usually reported in newspaper or television opinion poll results. For example, if you use a confidence interval of 4 and 47% percent of your sample picks an answer you can be "sure" that if you had asked the question of the entire relevant population between 43% (47-4) and 51% (47+4) would have picked that answer.

The confidence level tells you how sure you can be. It is expressed as a percentage and represents how often the true percentage of the population who would pick an answer lies within the confidence interval. The 95% confidence level means you can be 95% certain; the 99% confidence level means you can be 99% certain. Most researchers use the 95% confidence level.

When you put the confidence level and the confidence interval together, you can say that you are 95% sure that the true percentage of the population is between 43% and 51%. The wider the confidence interval you are willing to accept, the more certain you can be that the whole population answers would be within that range.

For example, if you asked a sample of 1000 people in a city which brand of cola they preferred, and 60% said Brand A, you can be very certain that between 40 and 80% of all the people in the city actually do prefer that brand, but you cannot be so sure that between 59 and 61% of the people in the city prefer the brand.

Factors that Affect Confidence Intervals

There are three factors that determine the size of the confidence interval for a given confidence level: the sample size, the percentage and the population size

Sample Size

The larger your sample size, the more sure you can be that their answers truly reflect the population. This indicates that for a given confidence level, the larger your sample size, the smaller your confidence



interval. However, the relationship is not linear (i.e., doubling the sample size does not halve the confidence interval).

Percentage

Your accuracy also depends on the percentage of your sample that picks a particular answer. If 99% of your sample said "Yes" and 1% said "No," the chances of error are remote, irrespective of sample size. However, if the percentages are 51% and 49% the chances of error are much greater. It is easier to be sure of extreme answers than of middle-of-the-road ones.

When determining the sample size needed for a given level of accuracy you must use the worst case percentage (50%). You should also use this percentage if you want to determine a general level of accuracy for a sample you already have. To determine the confidence interval for a specific answer your sample has given, you can use the percentage picking that answer and get a smaller interval.

Population Size

How many people are there, in the group your sample represents? This may be the number of people in a city you are studying, the number of people who buy new cars, etc. Often you may not know the exact population size. This is not a problem. The mathematics of probability proves the size of the population is irrelevant unless the size of the sample exceeds a few percent of the total population you are examining. This means that a sample of 500 people is equally useful in examining the opinions of a state of 15,000,000 as it would a city of 100,000. Population size is only likely to be a factor when you work with a relatively small and known group of people (e.g., the members of an association).

The confidence interval calculations assume you have a genuine random sample of the relevant population. If your sample is not truly random, you cannot rely on the intervals. Non-random samples usually result from some flaw in the sampling procedure. An example of such a flaw is to only call people during the day and miss almost everyone who works. For most purposes, the non-working population cannot be assumed to accurately represent the entire (working and non-working) population.



Statistical Significance

In normal English, "significant" means important, while in Statistics "significant" means probably true (not due to chance). A research finding may be true without being important. When statisticians say a result is "highly significant" they mean it is very probably true. They do not (necessarily) mean it is highly important.

Significance levels show you how likely a result is due to chance. The most common level, used to mean something is good enough to be believed, is .95. This means that the finding has a 95% chance of being true. However, this value is also used in a misleading way. No statistical package will show you "95%" or ".95" to indicate this level. Instead it will show you ".05," meaning that the finding has a five percent (.05) chance of not being true, which is the converse of a 95% chance of being true. To find the significance level, subtract the number shown from one. For example, a value of ".01" means that there is a 99% ($1-.01=.99$) chance of it being true.

The p value tells you how likely something is to be not true. If a chi square test shows probability of .04, it means that there is a 96% ($1-.04=.96$) chance that the answers given by different groups in a banner really are different. If a t-test reports a probability of .07, it means that there is a 93% chance that the two means being compared would be truly different if you looked at the entire population.

People sometimes think that the 95% level is sacred when looking at significance levels. If a test shows a .06 probability, it means that it has a 94% chance of being true. You can't be quite as sure about it as if it had a 95% chance of being true, but the odds still are that it is true. The 95% level comes from academic publications, where a theory usually has to have at least a 95% chance of being true to be considered worth telling people about. In the business world if something has a 90% chance of being true (probability =.1), it can't be considered proven, but it is probably better to act as if it were true rather than false.

If you do a large number of tests, falsely significant results are a problem. Remember that a 95% chance of something being true means there is a 5% chance of it being false. This means that of every 100 tests that show results significant at the 95% level, the odds are that five of them do so falsely. If you took a



totally random, meaningless set of data and did 100 significance tests, the odds are that five tests would be falsely reported significant. As you can see, the more tests you do, the more of a problem these false positives are. You cannot tell which the false results are - you just know they are there.

Limiting the number of tests to a small group chosen before the data is collected is one way to reduce the problem. If this isn't practical, there are other ways of solving this problem. The best approach from a statistical point of view is to repeat the study and see if you get the same results. If something is statistically significant in two separate studies, it is probably true. In real life it is not usually practical to repeat a survey, but you can use the "split halves" technique of dividing your sample randomly into two halves and do the tests on each. If something is significant in both halves, it is probably true. The main problem with this technique is that when you halve the sample size, a difference has to be larger to be statistically significant.

The last common error is also important. Most significance tests assume you have a truly random sample. If your sample is not truly random, a significance test may overstate the accuracy of the results, because it only considers random error. The test cannot consider biases resulting from non-random error (for example a badly selected sample).

The Exact Meaning of Statistical Significance Numbers:

The preceding discussion recommends reading probability values in reverse ($1 - p$). Doing so will normally lead to correct decision making, but it is something of an over-simplification from the technical point of view. A more complex, technically correct discussion is presented here.

Unfortunately, statistical significance numbers do not directly tell us exactly what we want to know. They tell us how likely we would be to get differences between groups in our sample that are as large or larger than those we see, if there were no differences between the corresponding groups in the population represented by our sample. In other words, these numbers tell us how likely is our data, given the assumption that there are no differences in the population. What we want to know is how likely there are differences in the population, given our data.



Logically, if we are sufficiently unlikely to get a difference found in our sample, if there were no difference in the population, then it is likely that there is a difference in the population. We used this logic when we said that you can interpret significance numbers by considering $1-p$ as the probability that there is a difference in the population (where p is the significance number produced by the program). For example, if the significance level is .05 then you could consider the likelihood that there is a difference in the population to be 95% ($1-.05$).

While this logic passes the common sense test, the mathematics behind statistical significance do not actually guarantee that $1-p$ gives the exact probability that there is a difference in the population. Even so, many researchers treat $1-p$ as that probability anyway for two reasons. One is that no one has devised a better general-purpose measure. The other is that using this calculation will usually lead one to a useful interpretation of statistical significance numbers.

Correlation

Correlation is a statistical technique that can show whether and how strongly pairs of variables are related. For example, height and weight are related; taller people tend to be heavier than shorter people. The relationship isn't perfect. People of the same height vary in weight, and you can easily think of two people you know where the shorter one is heavier than the taller one. Nonetheless, the average weight of people 5'5" is less than the average weight of people 5'6", and their average weight is less than that of people 5'7", etc. Correlation can tell you just how much of the variation in peoples' weights is related to their heights.

Although this correlation is fairly obvious your data may contain unsuspected correlations. You may also suspect there are correlations, but don't know which are the strongest. An intelligent correlation analysis can lead to a greater understanding of your data.

Techniques in Determining Correlation

There are several different correlation techniques. The most common type is called the Pearson or product-moment correlation.



Like all statistical techniques, correlation is only appropriate for certain kinds of data. Correlation works for quantifiable data in which numbers are meaningful, usually quantities of some sort. It cannot be used for purely categorical data, such as gender, brands purchased, or favourite colour.

While Pearson correlation measures the relationship between two quantitative variables, the Spearman ρ (rho) is a measure of the correlation (association or interdependence) between two continuous random variables.

Covariance

Dispersion measure joint statistics of two variables. If X and Y are independent, then the covariance is zero.

Rating Scales

Rating scales are a controversial middle case. The numbers in rating scales have meaning, but that meaning isn't very precise. They are not like quantities. With a quantity (such as dollars), the difference between 1 and 2 is exactly the same as between 2 and 3. With a rating scale, that isn't really the case. You can be sure that your respondents think a rating of 2 is between a rating of 1 and a rating of 3, but you cannot be sure they think it is exactly halfway between. This is especially true if you labelled the mid-points of your scale (you cannot assume "good" is exactly half way between "excellent" and "fair").

Most statisticians say you cannot use correlations with rating scales, because the mathematics of the technique assumes the differences between numbers are exactly equal. Nevertheless, many survey researchers do use correlations with rating scales, because the results usually reflect the real world. When working with quantities, correlations provide precise measurements. When working with rating scales, correlations provide general indications.

Correlation Coefficient



The main result of a correlation is called the correlation coefficient (or "r"). It ranges from -1.0 to +1.0. The closer r is to +1 or -1, the more closely the two variables are related.

If r is close to 0, it means there is no relationship between the variables. If r is positive, it means that as one variable gets larger the other gets larger. If r is negative it means that as one gets larger, the other gets smaller (often called an "inverse" correlation).

While correlation coefficients are normally reported as r = (a value between -1 and +1), squaring them makes them easier to understand. The square of the coefficient (or r square) is equal to the percent of the variation in one variable that is related to the variation in the other. After squaring r, ignore the decimal point. An r of .5 means 25% of the variation is related (.5 squared = .25). An r value of .7 means 49% of the variance is related (.7 squared = .49).

A correlation report can also show a second result of each test - statistical significance. In this case, the significance level will tell you how likely it is that the correlations reported may be due to chance in the form of random sampling error.

A key thing to remember when working with correlations is never to assume a correlation means that a change in one variable causes a change in another. Sales of personal computers and athletic shoes have both risen strongly in the last several years and there is a high correlation between them, but you cannot assume that buying computers causes people to buy athletic shoes (or vice versa).

The second caveat is that the Pearson correlation technique works best with linear relationships: as one variable gets larger, the other gets larger (or smaller) in direct proportion. It does not work well with curvilinear relationships (in which the relationship does not follow a straight line). An example of a curvilinear relationship is age and health care. They are related, but the relationship doesn't follow a straight line. Young children and older people both tend to use much more health care than teenagers or young adults. (Creative Research Systems, 2007)

Cronbach Alpha



Cronbach's alpha is a measure of internal consistency, that is, how closely related a set of items are as a group. A "high" value of alpha is often used (along with substantive arguments and possibly other statistical measures) as evidence that the items measure an underlying (or latent) construct. However, a high alpha does not imply that the measure is unidimensional. If, in addition to measuring internal consistency, you wish to provide evidence that the scale in question is unidimensional, additional analyses can be performed. Exploratory factor analysis is one method of checking dimensionality. Technically speaking, Cronbach's alpha is not a statistical test - it is a coefficient of reliability (or consistency).

Cronbach's alpha can be written as a function of the number of test items and the average inter-correlation among the items. A commonly accepted rule of thumb for describing internal consistency using Cronbach's alpha is as follows: $\alpha \geq .9$ Excellent, $.9 > \alpha \geq .8$ Good, $.8 > \alpha \geq .7$ Acceptable, $.7 > \alpha \geq .6$ Questionable, $.6 > \alpha$ Poor (George & Mallery, 2003).

ANOVA

Analysis of variance (ANOVA) is a collection of statistical models, and their associated procedures, in which the observed variance in a particular variable is partitioned into components attributable to different sources of variation. In its simplest form, ANOVA provides a statistical test of whether or not the means of several groups are all equal, and therefore generalizes t-test to more than two groups. Doing multiple two-sample t-tests would result in an increased chance of committing a type I error. For this reason, ANOVAs are useful in comparing two, three, or more means.

MANOVA

Multivariate analysis of variance (MANOVA) is a statistical test procedure for comparing multivariate (population) means of several groups. Unlike ANOVA, it uses the variance-covariance between variables in testing the statistical significance of the mean differences.

Eta-squared (η^2) and partial Eta-squared (η^2)



Eta-squared (η^2) is a measure of effect size for use in ANOVA. It is analagous to R^2 from multiple linear regression. It ranges between 0 and 1. Interpret η^2 as for r^2 or R^2 ; a rule of thumb: .01 small, .06 medium and .14 large. The value of η^2 for an effect is simply the sum of squares for this effect divided by the sum of squares total. The difference between η^2 and partial η^2 is even larger for the effect of condition.

Kolmogorov-Smirnov test (KS)

It is a nonparametric test for the equality of continuous, one-dimensional probability distributions that can be used to compare a sample with a reference probability distribution (one-sample K–S test), or to compare two samples (two-sample K–S test). The Kolmogorov–Smirnov statistic quantifies a distance between the empirical distribution function of the sample and the cumulative distribution function of the reference distribution, or between the empirical distribution functions of two samples. The null distribution of this statistic is calculated under the null hypothesis that the samples are drawn from the same distribution (in the two-sample case) or that the sample is drawn from the reference distribution (in the one-sample case). In each case, the distributions considered under the null hypothesis are continuous distributions but are otherwise unrestricted.

The two-sample KS test is one of the most useful and general nonparametric methods for comparing two samples, as it is sensitive to differences in both location and shape of the empirical cumulative distribution functions of the two samples.

The Kolmogorov–Smirnov test can be modified to serve as a goodness of fit test. In the special case of testing for normality of the distribution, samples are standardized and compared with a standard normal distribution.

Degrees of freedom (df)

It is the number of values in the final calculation of a statistic that are free to vary.

F-test



An F-test is any statistical test in which the test statistic has an F-distribution under the null hypothesis. It is most often used when comparing statistical models that have been fit to a data set, in order to identify the model that best fits the population from which the data were sampled. Exact F-tests mainly arise when the models have been fit to the data using least squares

Mean

The arithmetic mean is the "standard" average, often simply called the "mean."

Standard Deviation (SD)

It shows how much variation or "dispersion" exists from the average (mean, or expected value). A low standard deviation indicates that the data points tend to be very close to the mean, whereas high standard deviation indicates that the data points are spread out over a large range of values.



9.3. Datos Demográficos

There were recruited 357 contacts of Officers, using social nets (LinkedIn, Facebook and Twitter) and professional contacts. These contacts were given to the company Mind Garden. This company sent an e-mail to every contact asking to answer a questionnaire on-line to evaluate their Leadership skills. The response rate was 14% out of 357 Officers contacted, obtaining answers from 50 Officers. These Officers provided each up to 6 contacts of their colleagues. Mind Garden contacted the Officers' colleagues, called raters in the study, and asked them to evaluate the Leadership of the colleague that had provided his or her contacts, but not all of them answered, so some leaders were rated by 6 raters and others by none. In total Mind Garden received 238 questionnaires answered evaluating 50 Officers, with the following distribution: 50 Leaders rated themselves, and 188 raters rated these leaders (distributed as follows: 154 subordinates, also called lower level raters, 31 collaterals, also called same level raters, and 3 bosses, also called higher level raters).

The statistical analysis was run by "Statistics Solutions". This company is a worldwide leader in statistical consulting, and is the company recommended by Mind Garden to analyse studies with MLQ-5X questionnaires, as they usually analyse them worldwide and have a huge database of results.

Leadership skills were evaluated for 50 leaders, they completed the leader-form questionnaire MLQ-5x and they gave For the fifty leaders, there were 154 raters that were below the leaders, 31 raters that were the same level of the leaders, and three raters that were above the leaders. Each leader had up to six raters for them. In total 238 questionnaires were completed, 171 by Short Sea Shipping workers, 66 by Deep Sea Shipping workers and 1 by a Tramp Sea worker. Composite scores were created for transformational, transactional, and passive avoidant subscales for the leaders self-rating themselves and the raters rating the leaders.

Many of the participants were either Spanish (46.0%) or Portuguese (41.0%), and as there were no significant differences by nationality with other countries, we kept also answers from Officers from other nationalities (Brazilian, Norwegian and German). Most of the participants had been sailing for more than 10 years (57.4%). The majority had between 10 and 30 crew members (66.0%). A large number of the participants left on embarkation for between 3 and 6 months (44.7%). The type of ship varied heavily,



with the largest number of the participants having a container type of ship (25.5%). Most of the participants had Short Sea Shipping types of ships (70.2%). Many of the participants had only 2 or less cultures on board (48.9%). The flag the participants sailed under varied heavily, with the largest number of participants under the Panama flag (25.5%). Most of the participants were deck participants (80.4%) and not engineers. A large number of the participants were 1st Officers (43.5%). The majority of the participants were male (90%). Most of the participants have not received Leadership training (67.4%), Teamwork training (63.0%), or Motivation training (76.1%). However, all of the participants would appreciate training. Of those that did have training, most said the training was very positive (68.2%) or positive (31.8%).

Age for the participants ranged from 26 years old to 60 years old. The average participant was 40.26 years old (SD = 8.48). Stress and happiness were measured on a scale of 1 to 4, from less frequency of feeling them to more frequency. On average, the stress was at 2.67 (SD = 0.94) and happiness was at 2.37 (SD = 1.02).



9.4. Objetivos del estudio de caso

The following objectives were asked to Statistic Solutions:

Objective 1:

- Compare the sample's data to global population data in order to know whether Sea Officers are better, equal or worse Leaders than the global norm. Statistic Solutions is the company that usually works with the Multifactor Leadership Questionnaires provided by Mind Garden, therefore they dispose of a quite big database in order to compare results.
- Review Leadership scores in order to detect strengths and weaknesses of the participants.
- Relate the leader's self-report scores to rater's report scores.
- Examine the difference on leader's scores by country (Spanish vs. Portuguese).

Objective 2:

- Assess Leadership scores by all countries that participated in the study (Spanish, Portuguese, Brazilian, Norwegian and German).
- Assess Leadership scores by gender.
- Assess Leadership scores by worker (short sea shipping vs. deep sea shipping) in order to analyse whether different working conditions affects or not.
- Relate leader's scores with five aspects of training (Leadership training, Teamwork training, Motivation training, appreciate training and the training was) in order to analyse if having some kind of training help to develop a better Leadership style.
- Relate Leadership scores with age, years of sailing, periods of embarkation, vessel flags, type of ship, charge of leader, number of crew members and cultures on board).
- Relate Leadership scores with stress and type of sailing.
- Relate Leadership scores with happiness.



9.5. Representatividad y Nivel de Confianza de la muestra

The sample was chosen randomly and it was monitored that they fulfill the quotas in order to be representative of the Spanish and Portuguese Sea Officers Universe.

Women make up only an estimated 2% of the world's maritime workforce. Women seafarers work mainly in the cruise and ferries sector, often for Flags of Convenience (FOC) vessels. (ITF, International Transport Federation, 2012). In our study we have 10% of female participants, therefore they are represented enough.

The type of ships from the sample has representation of most common ships as bulk, oil, container, and passenger. Comparing our sample to the table 2 that shows the world fleet composition from 2010, some ships have are over-represented, i.e. containers or ro-ro cargo ships, and others are not represented, as tugs ships. However, as the main effect of ship type was not significant, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by ship type, we consider that this does not represent a representativeness problem.

Table 2: World fleet: total number of ships, by type and size by Equasis. Source: (EMSA, 2010)

Ship Type	Small ⁽¹⁾		Medium ⁽²⁾		Large ⁽³⁾		Very Large ⁽⁴⁾		Total	
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%
General Cargo Ships	4 951	17,8%	12 999	35,0%	228	2,6%			18 178	23,4%
Specialized Cargo Ships	17	0,1%	181	0,5%	48	0,5%	1	0,0%	247	0,3%
Container Ships	17	0,1%	2 417	6,5%	1 663	18,6%	772	20,1%	4 869	6,3%
Ro-Ro Cargo Ships	28	0,1%	843	2,3%	559	6,3%	126	3,3%	1 556	2,0%
Bulk Carriers	394	1,4%	3 650	9,8%	3 702	41,5%	1 174	30,6%	8 920	11,5%
Oil and Chemical Tankers	1 976	7,1%	6 595	17,7%	2 205	24,7%	1 238	32,2%	12 014	15,4%
Gas Tankers	46	0,2%	995	2,7%	192	2,2%	319	8,3%	1 552	2,0%
Other Tankers	127	0,5%	29	0,1%					156	0,2%
Passenger Ships	3 430	12,3%	2 554	6,9%	268	3,0%	130	3,4%	6 382	8,2%
Offshore Vessels	2 129	7,6%	4 022	10,8%	50	0,6%	82	2,1%	6 283	8,1%
Service Ships	1 815	6,5%	2 024	5,4%	15	0,2%			3 854	5,0%
Tugs	12 901	46,4%	856	2,3%					13 757	17,7%
Total	27 831	100%	37 165	100%	8 930	100%	3 842	100%	77 768	100%



Average age of the participants was 40.26 years old, similar to the average ages of other European countries, as Italy, as shown in the figure 6, proving that the sample was also representative in terms of age.

Table 3: Certificated officers' age structure, selected countries, 2006 data from MCA. Source: (Glen, 2007, p. 851)

Country	Deck			Engine		
	N	Age	%>40	N	Age	%>40
Bulgaria	278	38.1	32.7	245	41.1	48.6
Canada	111	40.3	55.0	0	n.a.	n.a.
Croatia	274	37.5	37.6	281	39.8	43.8
Germany	114	48.9	78.9	0	n.a.	n.a.
India	374	34.9	25.4	340	38.2	38.8
Italy	247	40.0	47.0	229	41.0	45.9
Latvia	190	38.4	43.2	166	41.6	57.2
Norway	106	39.8	39.6	0	n.a.	n.a.
Philippines	465	40.1	52.5	347	42.7	64.0
Poland	759	39.1	44.8	684	43.5	60.8
Romania	391	35.4	23.8	279	37.2	34.4
Russia	403	38.8	45.9	411	40.5	53.5
South Africa	151	33.6	17.9	106	38.9	40.6
Ukraine	358	38.6	45.3	477	39.7	50.7
USA	186	49.4	90.9	0	n.a.	n.a.
UK	9651	46.0	72.0	7475	45.3	68.0

A likably fawl is that all participants were recruited by e-mail, so the population that do not use e-mail will not be represented.



10. Influencia del Liderazgo a bordo

10.1. Influencia del Liderazgo en el bienestar a bordo

Además de los cuestionarios que fueron contestados para analizar cuantitativamente el Liderazgo según el modelo Transformacional de Bass & Avolio, también se realizaron 5 entrevistas a líderes (3 de la Marina Civil y 2 de la Marina de Guerra) y 30 entrevistas personales a tripulantes de barcos mercantes para obtener información cualitativa sobre su opinión sobre sus líderes. La intención era aportar un elemento más que justificase la necesidad de desarrollar el Liderazgo de los Oficiales de la Marina Mercante.

A continuación se expone una selección de algunos verbatim que muestran situaciones que generan insatisfacción de los tripulantes en relación al Liderazgo de sus superiores:

- “No me gusta que un oficial que está muy bien en la vida me trate de colega como si yo también estuviera así tan bien, porque mi vida es mucho más dura” (marinero sobre un oficial joven).
- “No me gusta que me feliciten por un trabajo normal que tengo que hacer todos los días como si fuera tonto” (marinero).
- “Lo peor es que te mande alguien que no sabe hacer tu trabajo” (contra maestre).
- “Es importante que un mando conozca a su gente, que sepa lo que puede hacer cada uno, que no ponga a un hombre de 60 años que está cascado porque lleva toda la vida fumando y bebiendo con las tareas más duras, que mande a uno de 25 años” (marinero).
- “Lo que más critico es la falta de respeto, que te manden a gritos “rápido la puta que te parió”, hay muchos así, y te entran ganas de decir “hazlo tú, cabrón” pero no puedes”. (marinero)
- “Un buen mando tiene que ser equitativo, no puede ser que si su cuñado está en el barco, sólo le toque hacer lo bueno” (marinero)



- “Algunos motivan con alcohol, un carajillo por la mañana, un cubata después de unas tareas, pero no me parece bien, así enganchan a la gente y se vuelven alcohólicos, y a mi no me gusta beber en el barco” (marinero)
- “Cómo quieren que yo me preocupe por el barco si no nos explican nada, se va un capitán, empieza otro, y como si nada, somos cuatro gatos y ni nos conocemos, nadie habla con nadie” (electricista).
- “Debería motivar teniendo en cuenta las necesidades de los demás en vez de las suyas” (Segundo Oficial).
- “Es que ni siquiera explica bien lo que espera de nosotros, uno no sabe nunca lo que está bien y lo que está mal, lo que es más importante o más urgente” (marinero).
- “Es muy desorganizado y además ignora a la gente, así, demasiado bien sale todo, agradecido debería estar, que no lo está”. (contraestre)
- “Yo creo que está amargado, que ni siquiera le gusta esto, dicen que tiene depresión, pero eso tenemos todos”. (marinero)
- “Cree que la única razón para estar mal es tener a la familia lejos, y que todo se resuelve con mails, llamadas y Facebook, pero un barco ya no es lo que era antes, cada vez te sientes más solo, porque cada uno va a la suya” (camarero)



10.2. Influencia del Liderazgo en la seguridad a bordo

There are increasing attempts by some administrations to criminalise the crew for inadvertent actions or incidents specifically in marine pollution incidents in recent years. Seafarers must be aware of their role in shipping, the legal and liability issues involved, particularly their personal liability and their rights and obligations, which should be part of their Leadership training.

Analyzing several pollution incidents we realize how a poor Leadership contributed to cause and aggravate them.

1. Allision of Hong Kong Registered Containership M/V Cosco Busan with the Delta Tower of the San Francisco–Oakland Bay Bridge San Francisco, California, November 7th, 2007

The National Transportation Safety Board determined that the probable cause of the allision of the Cosco Busan with the San Francisco–Oakland Bay Bridge was the failure to safely navigate the vessel in restricted visibility as a result of (1) the pilot's degraded cognitive performance from his use of impairing prescription medications, (2) the absence of a comprehensive pre-departure master/pilot exchange and a lack of effective communication between the pilot and the master during the accident voyage, and (3) the master's ineffective oversight of the pilot's performance and the vessel's progress. Contributing to the accident was the failure of Fleet Management Ltd. to adequately train the Cosco Busan crewmembers before the accident voyage, which included a failure to ensure that the crew understood and complied with the company's safety management system. Also contributing to the accident was the U.S. Coast Guard's failure to provide adequate medical oversight of the pilot in view of the medical and medication information that the pilot had reported to the Coast Guard (National Transportation Safety Board, 2007).

In relation to our study, we will focus on the Master's performance and his areas of improvement as a leader, namely Communication (Lack of Effective Communication between the pilot and the master) and Control (Ineffective Oversight of the pilot's performance). The first is due to a lack of self-confidence of the Master, quite common today among the masters of less developed countries (China, Filipinas, Taiwan, etc...) when working with people from more developed countries, especially with



English native speakers, and second, to their lack of professionalism, in part because they get a too basic training for the position held, and no Leadership training at all.

The master of the Cosco Busan was born in China and he studied at the Maritime University in Dalian, China. The accident trip was the master's first time sailing with Fleet Management and his first trip into San Francisco Bay.

An effective communication between master and pilot includes discussion of the vessel's navigational equipment, any limitations of manoeuvrability, available engine speeds, un-berthing manoeuvres, intended course and speed through the waterway, anticipated hazards along the route, weather conditions, composition of the bridge team and deck crew both forward and aft including bow lookout, and so on. As the Fleet Management's policy on master/pilot exchanges states, in part "... after his arrival on board, in addition to being advised by the Master for its present condition of loading, the pilot should be clearly consulted on the Passage Plan to be followed. The general aim of the Master should be to ensure that the expertise of the Pilot is fully supported by the ship's Bridge Team."

The APA's guidance with respect to master/pilot exchanges states that each pilotage assignment should begin with a conference between pilot and master to share not only the information that each needs, but to also establish an appropriate working relationship, and that pilot cards or similar documents should "supplement, not substitute for, the master/pilot information exchange." However, the pilot when interviewed after the accident said that when he arrived on board the Cosco Busan on the morning of the allision, he gave the master a copy of the harbour pilots' pilot card: "I handed him the document, and he took it, and I think he read it, but I don't recall him discussing it with the mates or the helmsman, I handed it to him and was expecting him to read it. It says right on it, if you have any questions, ask."

The VDR did not record any conversation between the master and the pilot about the vessel's passage plan or the vessel speed or route that the pilot planned from the berth to deep water. The pilot did inform the VTS of his plan to proceed through the Delta-Echo span of the bridge, but investigators could not verify that the master was aware of this plan.



The master declared that he did not feel comfortable questioning the pilot. His “frustration” with the pilot began as soon as he met him. The master told investigators: “Normally as a captain I would welcome the pilot with my open arms, enthusiastic, and I would show my hospitality in offering him if he need any food or coffee or tea, etcetera. And then [this] pilot came on board with a very cold face. Some of them just don’t want to pay attention on us and some of them would not like to talk with us, it seems the pilot coming on board was with cold face, doesn’t want to talk. I don’t know if he had a hard day before or because he was unhappy because I was a Chinese.” The master said that he did not question the pilot, and the pilot did not discuss with the master the plan to navigate the vessel from the berth to the pilot station. The master said that he became concerned about the safety of the voyage when VTS called the pilot after the vessel was under way. As a result, the master stated that he “observed [the pilot] very carefully to see if there was any mistake.”

Self-confidence:

A leader must be someone who, besides being able to coordinate efforts, monitor results, identify issues and look for creative solutions to resolve and manage conflicts of interest that may arise, thus leading a team towards a common goal (in this case it would be to undertake a transport within a set time parameters by safe navigation) a leader should also, ideally, have enough charisma to be a role model for his subordinates, an inspiration to his team members, someone admirable and with strong character who could get the best of each team member in order to obtain the best possible results with existing resources. According to Bass & Avolio, a transformational leader is able to inspire his team, motivate and develop it for a performance beyond expectations, achieving the involvement of each team member (Bass & Avolio, *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*, 1994). Obviously a Master with a lack of self-confidence will be a formal leader, because he has been assigned the position of leader formally, but he will never be a real leader as he will be unable to inspire his crew. Effective communication is crucial in the development of any team activity, and mandatory for a leader. The lack of effective communication because of the lack of confidence of Masters and Officers in developing countries is a constant that is repeated in the ships currently, with consequences that can be very serious. Leadership training for seafarers should emphasize the importance of communication, and do them aware of the need of developing a strong self-confidence.



Control:

A leader must take on the challenge of being ultimately responsible for the project he leads, and the Master of a vessel is ultimately responsible for what happens to his ship and his crew, so he should monitor closely the important tasks carried on board. Again, the lack of self-esteem made the Master of this case study feel inferior to pilot and he did not carry out his duties of supervision and control, indicating an inexcusable lack of professionalism.



2. Stranding of the ship “Cape Jupiter” in the anchorage Rada Sur del Puerto de la Luz, July 24th, 2003

The main cause of the crash of "Cape Jupiter" on the morning of July 24th, 2003, in South Anchorage port Rada de La Luz, stayed in the error of pilot advice, Mr. Venancio Parra, who led the ship to a place with insufficient probe for its draft and existing waves that day, and that this causes is compounded by the lack of diligence of the officer on duty at the bridge of "Cape Jupiter", by not warning the captain and the practical that they were beating up the necessary verils for the vessel's draft, and the lack of planning and practical agreement between the captain, Liou-Sheng Chang from Taiwan ,and the pilot about the manoeuvre.

Within Card Pilot the following paragraphs appear:

- Check and test of steering gear
- Pilotage Checklist
- Navigation Coastal Waters / Traffic Separation, Bridge Checklist
- Anchoring Checklist
- Arrival Preparation Checklist
- Bridge Test Equipment Checklist

Within the Pilotage Checklist it is interesting to note the part of the heading Master / Pilot information exchange, in particular section 2.4 Pilot's proposed track, passage plan, contingency plan and anchoring in route explained and agreed upon and point 2.7 The safe progress in relation to the agreed track and plan constantly monitored by the master and the officer on watch.

On the other hand, within the Checklist Anchoring 2c it is interesting to note the point whereby Anchoring plan prepared taking into account depth of water, type of seabed and scope of cable anchor required; and point 3 Minimum and Maximum depths in port approaches, channels and at anchorage calculated.



This documentation in preparation for the arrival in port is an instrument that requires, in theory, seafarers to ensure that all will work satisfactorily during the manoeuvre and that it has been thoroughly prepared. The reality of most active vessels reveals that this compliance is seen as a routine. The papers are often filled at a later date to that contained in the documentation and only appliances and rigor equipments are checked. No doubt that the captain and the pilot did not plan, nor agreed to the anchor, and it was not foreseen either the minimum practicable probe. (UPC, 2005)

This case is quite similar to the Cosco Busan, again there is a Master from a developing country that failed to communicate and plan the manoeuvre properly with the pilot and closely monitor the tasks and decisions that affects the navigation and therefore the safety on board.



3. Tank Vessel Urquiola explosion, May 12th, 1976

On May 12th, 1976, the Tank Vessel Urquiola struck a submerged object while approaching The Coruna Oil Terminal at La Coruna, Spain. The vessel began to leak cargo from the damaged bow section. The Port Commandant ordered the Urquiola out of the harbour. The Master did not agree with that decision, since the ship was not longer seaworthy for that manoeuvre, and it made no sense to go through where the tank was damaged, which only would cause further and worst damage, but the Master was unable to defend his opinion. While being assisted out of the harbour by two tugs, the leaking vessel grounded again, further rupturing the bow tanks. All of the crew, except for the Master and Pilot, abandoned the ship when it began to list. Two hours later the vessel exploded, killing the captain. Approximately 513,000 barrels of oil burned in the subsequent 16-hour fire.

Francisco Eduardo Rodríguez Castelo, the Urquiola's Master, died because he was not able of disobeying an order and defending his opinion.

A good leader must have a strong character that allows him to defend and go ahead with his decisions.



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



11. Resultados

Table 4 presents percentages for participant characteristics.

Table 4: Percentages for Participant Characteristics.

Characteristic	%
Nationality	
Brazilian	6.0
Deutsch	2.0
Norwegian	4.0
Portuguese	42.0
Spanish	46.0
Years of sailing	
Less than 2 years	6.4
Between 2 and 5 years	10.6
Between 5 and 10 years	25.5
More than 10 years	57.4
Crew members	
Less than 10	2.1
Between 10 and 30	66.0
Between 30 and 100	25.5
More than 100	6.4
Periods of embarkation	
Less than 3 months	36.2
Between 3 and 6 months	44.7
Between 6 and 12 months	19.1
More than 12 months	0.0
Type of ship	
Big sailing boat	2.1
Bulk	8.5
Chemical	4.3
Container	25.5
Dredge	2.1



Ferry	6.4
Oil	23.4
Passenger	4.3
Patrol	4.3
Research	4.3
RO-PAX	4.3
RO-RO	10.6
Type of sailing	
Deep sea sailing	27.7
Short sea sailing	70.2
Tramp	2.1
Cultures on board	
2 or less	48.9
3 or 4	12.8
5 or 6	23.4
7 or more	14.9
Flag	
Bolivia	2.1
Brazil	2.1
Cyprus	4.3
Korea	4.3
Liberia	4.3
Malta	2.1
Marshall is.	2.1
Panama	25.5
Portuguese	17.0
Seychelles	2.1
Singapore	2.1
Spanish	31.9
Deck/ engineer	
Deck	80.4
Engineer	19.6
Charge	
1st officer	43.5
2nd officer	13.0
3rd officer	8.7
Master	34.8



Sex		
Female		10.0
Male		90.0
Leadership training		
No		67.4
Yes		32.6
Teamwork training		
No		63.0
Yes		37.0
Motivation training		
No		76.1
Yes		23.9
Would appreciate training		
Yes		100.0
The training was		
Very positive		68.2
Positive		31.8

Means and standard deviations for continuous participant characteristics (age, stress and happiness) are presented in Table 5.

Table 5 Means and Standard Deviations for Age, Stress and Happiness.

Characteristic	M	SD
Age	40.26	8.48
Stress	2.67	0.94
Happiness	2.37	1.02

Reliability: the MLQ is an accredited instrument used many times over (Judge, 2004), therefore the reliability analyses for these items is not necessary (Avolio & Bass, Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set, 2004). Reliability is typically used when using an instrument that was created by the researcher or an instrument that is somewhat new. Cronbach alpha reliabilities, as well as means and standard deviations for transformational, transactional, and passive avoidant scores are presented in Table 6.



Table 6 Cronbach Alpha, Means, and Standard Deviations for Transformational, Transactional, and Passive Avoidant Scores

Subscale	Cronbach Alpha	Number of items	M	SD	KS z	p
Transformational (Leader)	.88	19	2.72	0.49	0.66	.770
Transactional (Leader)	.45	7	2.56	0.46	0.60	.859
Passive Avoidant (Leader)	.67	7	0.71	0.43	1.04	.233
Transformational (Raters)	.95	19	2.58	0.58	0.50	.962
Transactional (Raters)	.72	7	2.22	0.46	1.37	.046
Passive Avoidant (Raters)	.82	7	1.04	0.52	0.66	.784

Objective 1

Twelve one-sample t tests were conducted to assess if there were differences in the leader and rater scores to the global norms obtained from MLQ International Norms from Mind Garden. The raters were divided into whether they were higher, the same level, or lower than the leader. The leaders had significantly less transformational and passive avoidant scores and significantly larger transactional scores than the global norms. The raters that were above and at the same level as the leader did not rate the leaders significantly different from the global norms. The raters lower than the leaders rated the leaders with significantly less transformational and transactional scores and significantly larger passive avoidant scores. Results for the twelve one-sample t tests are presented in Table 7.

Table 7 One-Sample t Tests for Leader and Rater Scores Against Global Norms

Rank	Score	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	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

Comparing the standard deviation to the global norm, there is more dispersion from the average. That means that we find leaders with quite big differences among their scores. We find leaders in the two extremes, either with high transformational/transactional scores and low passive-avoidant scores or leaders with quite low transformational/transactional scores and high passive-avoidant scores, rather than leaders with an average score.

Pearson correlations were conducted to assess the relationship between the leader's scores and the rater's scores. As the leaders' scores increase, the rater's scores of the leader tended to also increase. Each of the three Leadership scores presented a strong ($r > .70$) relationship between the leaders and the raters (Cohen, 1988). Table 8 presents the correlation for each of the Leadership scores.

Table 8 Pearson Correlations between Leader's and Rater's Scores

Leadership scales	Correlation coefficient = r	p
Transformational	.72	.001
Transactional	.75	.001
Passive Avoidant	.79	.001

A repeated measures multivariate analysis of variance (MANOVA) was conducted to assess if there was a difference in Leadership scores by nationality (Portuguese vs. Spanish). Prior to analysis, the assumption of equality of covariance was assessed with a Box's M test. The test was not significant, verifying the assumption. The results of the test showed only a significant main effect of rater, $F(3, 27) = 34.82, p < .001$, suggesting that there were differences in the Leadership scores by who rated the leader.



Pairwise comparisons showed that the leader's transformational scores were significantly higher than the rater's score and the leader's passive avoidant scores were significantly lower than the rater's score. The main effect of nationality was not significant, $F(3, 27) = 1.00, p = .407$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by nationality. The effect of the interaction of rater and nationality was also not significant, $F(3, 27) = 1.46, p = .249$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by the interaction of nationality and rater. Results of the repeated measures MANOVA are presented in Table 9. Means and standard deviations for Leadership Scores by Rater and by Nationality are presented in Table 10.

Table 9 Repeated Measures MANOVA for Leadership Scores by Rater and by Nationality

Source	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	Partial η^2
Between subjects				
Nationality	1.00	3, 27	.407	.10
Within subjects				
Rater	34.82	3, 27	.001	.80
Rater*Nationality	1.46	3, 27	.249	.14



Table 10 Means and Standard Deviations for Leadership Scores by Rater and by Nationality

Score	Nationality	Leader		Rater	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Transformational	Portuguese	2.40	0.45	2.17	0.37
	Spanish	2.59	0.43	2.35	0.47
	German	3.40	n.a.	3.35	n.a.
	Norwegian	3.60	0.14	3.32	0.25
	Brazilian	3.18	0.25	n.a.	n.a.
	Total	2.52	0.44	2.28	0.44
Transactional	Portuguese	2.42	0.42	2.50	0.46
	Spanish	2.78	0.36	2.51	0.61
	German	2.25	n.a.	1.77	n.a.
	Norwegian	1.69	0.09	1.55	0.07
	Brazilian	2.97	0.19	n.a.	n.a.
	Total	2.64	0.42	2.50	0.55
Passive Avoidant	Portuguese	0.85	0.30	1.15	0.43
	Spanish	0.64	0.45	1.10	0.53
	German	0.38	n.a.	0.23	n.a.
	Norwegian	0.25	0.00	0.29	0.29
	Brazilian	1.21	0.52	n.a.	n.a.
	Total	0.73	0.40	1.12	0.48

n.a.= not available

Objective 2

A repeated measures multivariate analysis of variance (MANOVA) was conducted to assess if there was a difference in Leadership scores by sex (male vs. female). The results of the test showed only a significant main effect of rater, $F(3, 30) = 26.96, p < .001$, suggesting that there were differences in the Leadership scores by who rated the leader. Pairwise comparisons showed that the leader's transformational scores were significantly higher than the rater's score and the leader's passive avoidant scores were significantly lower than the rater's score. The main effect of sex was not significant, $F(3, 30) = 2.58, p = .072$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by sex. The effect of the interaction of rater and sex was also not significant, $F(3, 30) = 1.46, p$



= .246, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by the interaction of sex and rater. Results of the repeated measures MANOVA for Leadership Scores by Rater and by Sex are presented in Table 11. Means and standard deviations for Leadership Scores by Rater and by Sex are presented in Table 12.

Table 11 Repeated Measures MANOVA for Leadership Scores by Rater and by Sex

Source	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	Partial η^2
Between subjects				
Sex	2.58	3, 30	.072	.21
Within subjects				
Rater	26.96	3, 30	.001	.73
Rater*Sex	1.46	3, 30	.246	.13

Table 12 Means and Standard Deviations for Leadership Scores by Rater and by Sex

Score	Sex	Leader		Rater	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Transformational	Female	2.84	0.43	2.53	0.53
	Male	2.58	0.52	2.18	0.44
	Total	2.61	0.51	2.22	0.46
Transactional	Female	3.06	0.36	2.77	0.71
	Male	2.50	0.44	2.55	0.57
	Total	2.57	0.46	2.58	0.58
Passive Avoidant	Female	0.22	0.16	0.84	0.49
	Male	0.75	0.39	1.07	0.53
	Total	0.69	0.41	1.04	0.52

A repeated measures multivariate analysis of variance (MANOVA) was conducted to assess if there was a difference in Leadership scores by worker type (short sea shipping vs. deep sea shipping). The results of the test showed a significant main effect of rater, $F(3, 30) = 34.38, p < .001$, suggesting that there were



differences in the Leadership scores by who rated the leader. Pairwise comparisons showed that the leader's transformational scores were significantly higher than the rater's score and the leader's passive avoidant scores were significantly lower than the rater's score. The main effect of worker type was significant, $F(3, 30) = 4.22, p = .013$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were different by worker type. Pairwise comparisons showed that deep sea shipping leaders had significantly higher transformational scores and significantly lower passive avoidant scores than short sea shipping. The effect of the interaction of rater and worker type was not significant, $F(3, 30) = 1.05, p = .383$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by the interaction of worker type and rater. Results of the repeated measures MANOVA are presented in Table 13. Means and standard deviations are presented in Table 14.

Table 13 Repeated Measures MANOVA for Leadership Scores by Rater and by Worker Type

Source	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	Partial η^2
Between subjects				
Worker type	4.22	3, 30	.013	.30
Within subjects				
Rater	34.38	3, 30	.001	.78
Rater*Worker type	1.05	3, 30	.383	.10



Table 14 Means and Standard Deviations for Leadership Scores by Rater and by Worker type

Score	Worker type	Leader		Rater	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Transformational	Deep Sea Shipping	3.01	0.53	2.30	0.61
	Short Sea Shipping	2.46	0.43	2.19	0.40
	Total	2.61	0.51	2.22	0.46
Transactional	Deep Sea Shipping	2.50	0.58	2.91	0.55
	Short Sea Shipping	2.60	0.43	2.46	0.55
	Total	2.57	0.46	2.58	0.58
Passive Avoidant	Deep Sea Shipping	0.42	0.20	0.69	0.41
	Short Sea Shipping	0.79	0.42	1.17	0.51
	Total	0.69	0.41	1.04	0.52

A repeated measures multivariate analysis of variance (MANOVA) was conducted to assess if there was a difference in Leadership scores by having Leadership training (yes vs. no). The results of the test showed a significant main effect of rater, $F(3, 30) = 34.63, p < .001$, suggesting that there were differences in the Leadership scores by who rated the leader. Pairwise comparisons showed that the leader's transformational scores were significantly higher than the rater's score and the leader's passive avoidant scores were significantly lower than the rater's score. The main effect of having Leadership training was significant, $F(3, 30) = 5.66, p = .003$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were different by having Leadership training. Pairwise comparisons showed that those that had Leadership training had significantly higher transactional scores and significantly lower passive avoidant scores than those that did not have training.

The effect of the interaction of rater and having Leadership training was significant, $F(3, 30) = 5.36, p = .004$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were different by the interaction of having Leadership training and rater. Pairwise comparisons showed that for those that had training, the leaders transformational scores were significantly higher than the raters and the transactional scores were significantly lower than the raters. For those that did not have training, the passive avoidant scores were significantly lower for the leaders scores than the raters scores. For the leaders, those that had training had significantly higher transformational scores than those that did not have training. For the



raters, those that rated leaders that had received training had significantly higher transactional scores and significantly lower passive avoidant scores than those that did not have training. Results of the repeated measures MANOVA are presented in Table 15. Means and standard deviations are presented in Table 16. Figure 6 shows the means for the Leadership scores by having Leadership training.

Table 15 Repeated Measures MANOVA for Leadership Scores by Rater and by Having Leadership Training

Source	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	Partial η^2
Between subjects				
Having Leadership training	5.66	3, 30	.003	.36
Within subjects				
Rater	34.63	3, 30	.001	.78
Rater*Having Leadership training	5.36	3, 30	.004	.35

Table 16 Means and Standard Deviations for Leadership Scores by Rater and by Having Leadership Training

Score	Having Leadership training	Leader		Rater	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Transformational	No	2.45	0.42	2.26	0.39
	Yes	3.11	0.49	2.08	0.64
	Total	2.61	0.51	2.22	0.46
Transactional	No	2.63	0.43	2.36	0.47
	Yes	2.36	0.55	3.27	0.29
	Total	2.57	0.46	2.58	0.58
Passive Avoidant	No	0.79	0.41	1.21	0.47
	Yes	0.36	0.10	0.50	0.28
	Total	0.69	0.41	1.04	0.52

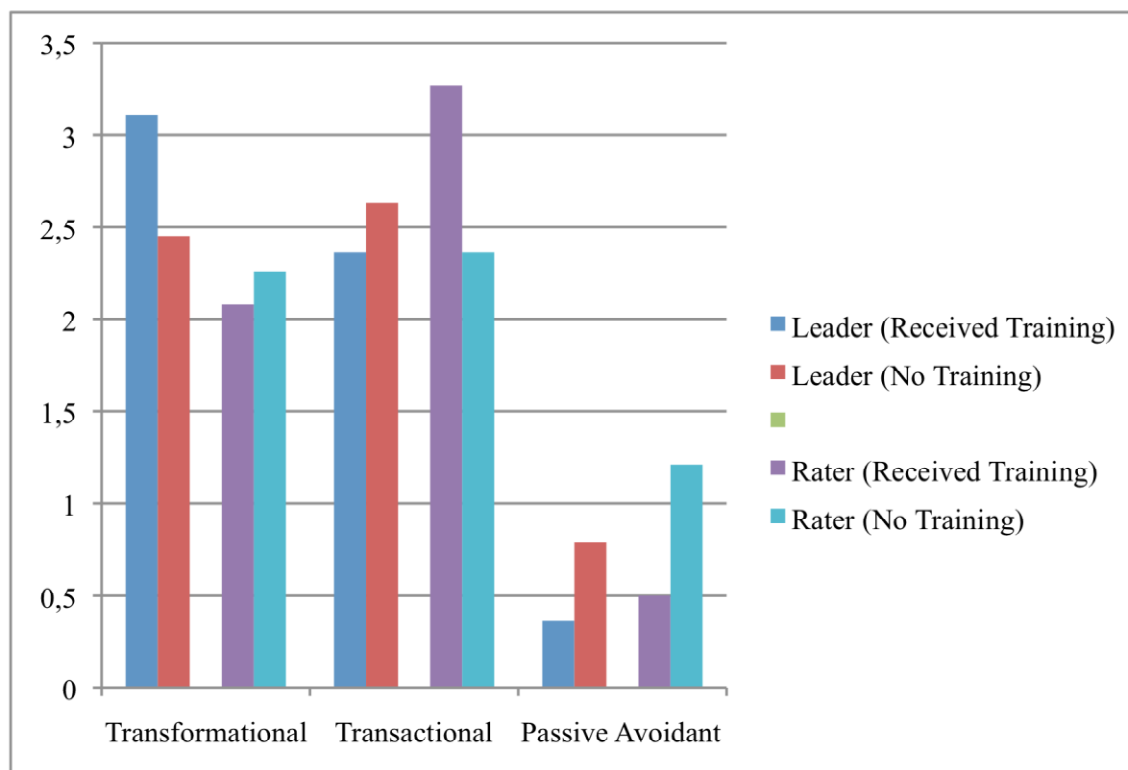


Figure 6. Transformational, Transactional, and Passive Avoidant Scores by Rater and by having or not Leadership Training

A repeated measures multivariate analysis of variance (MANOVA) was conducted to assess if there was a difference in Leadership scores by having workteam training (yes vs. no). The results of the test showed a significant main effect of rater, $F(3, 30) = 29.48, p < .001$, suggesting that there were differences in the Leadership scores by who rated the leader. Pairwise comparisons showed that the leader's transformational scores were significantly higher than the rater's score and the leader's passive avoidant scores were significantly lower than the rater's score. The main effect of having workteam training was significant, $F(3, 30) = 5.21, p = .005$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were different by having workteam training. Pairwise comparisons showed that those that had workteam training had significantly higher transformational and transactional scores and significantly lower passive avoidant scores than those that did not have training.



The effect of the interaction of rater and having workteam training was significant, $F(3, 30) = 3.57, p = .025$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were different by the interaction of having workteam training and rater. Pairwise comparisons showed that for those that had training, the leaders transformational scores were significantly higher than the raters and the transactional and passive avoidant scores were significantly lower than the raters. For those that did not have training, the transformational scores were significantly higher for leaders and passive avoidant scores were significantly lower for the leaders scores than the raters scores. For the raters, those that rated leaders that had received training had significantly higher transactional scores and significantly lower passive avoidant scores than those that did not have training. Results of the repeated measures MANOVA are presented in Table 17. Means and standard deviations are presented in Table 18. Figure 7 shows the means for the Leadership scores by having workteam training.



Table 17 Repeated Measures MANOVA for Leadership Scores by Rater and by Having Workteam training

Source	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	Partial η^2
Between subjects				
Having workteam training	5.21	3, 30	.005	.34
Within subjects				
Rater	29.48	3, 30	.001	.75
Rater*Having workteam training	3.57	3, 30	.025	.26

Table 18 Means and Standard Deviations for Leadership Scores by Rater and by Having Workteam Training

Score	Having workteam training	Leader		Rater	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Transformational	No	2.51	0.52	2.18	0.40
	Yes	2.88	0.38	2.33	0.60
	Total	2.61	0.51	2.22	0.46
Transactional	No	2.58	0.45	2.37	0.52
	Yes	2.54	0.54	3.15	0.29
	Total	2.57	0.46	2.58	0.58
Passive Avoidant	No	0.75	0.44	1.17	0.55
	Yes	0.51	0.20	0.71	0.23
	Total	0.69	0.41	1.04	0.52

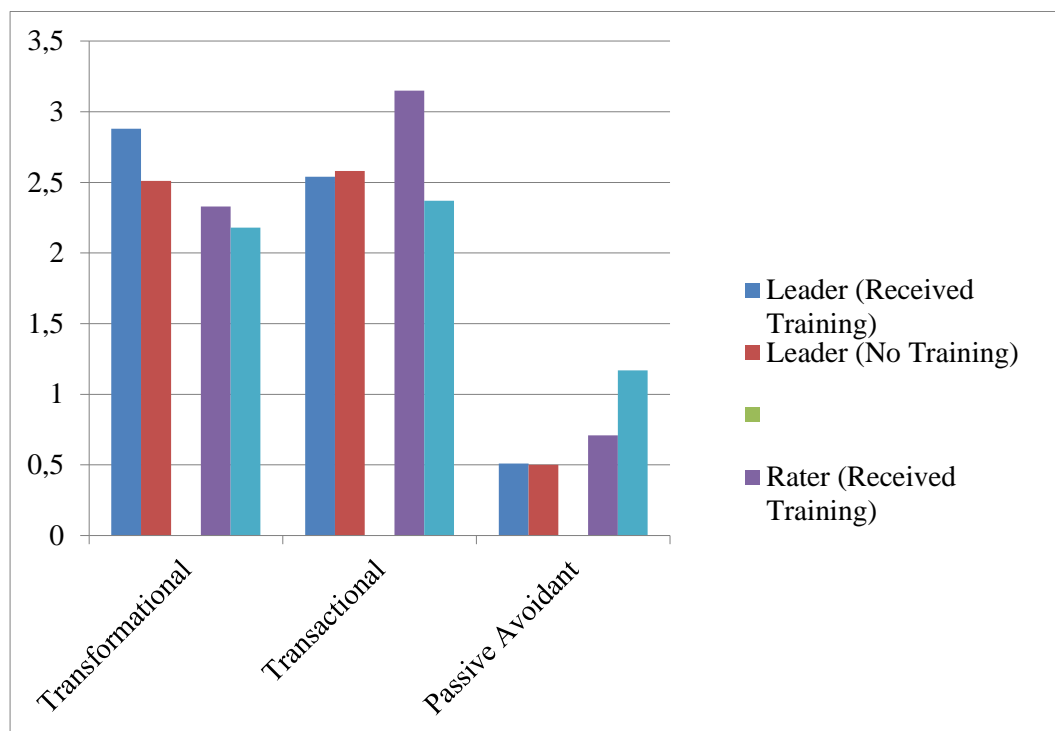


Figure 7. Transformational, Transactional, and Passive Avoidant Scores by Rater and by having or not Workteam Training

A repeated measures multivariate analysis of variance (MANOVA) was conducted to assess if there was a difference in Leadership scores by having Motivation training (yes vs. no). The results of the test showed a significant main effect of rater, $F(3, 30) = 17.45, p < .001$, suggesting that there were differences in the Leadership scores by who rated the leader. Pairwise comparisons showed that the leader's transformational scores were significantly higher than the rater's score and the leader's passive avoidant scores were significantly lower than the rater's score. The main effect of having Motivation training was significant, $F(3, 30) = 3.31, p = .033$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were different by having Motivation training. Pairwise comparisons showed that those that did have Motivation training had significantly larger transactional scores than those that did not have training. The effect of the interaction of rater and having Motivation training was not significant, $F(3, 30) = 2.25, p = .103$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by the interaction of having Motivation training and rater. Results of the repeated measures



MANOVA are presented in Table 19. Means and standard deviations are presented in Table 20. Figure 8 shows the means for the Leadership scores by having Motivation training.

Table 19 Repeated Measures MANOVA for Leadership Scores by Rater and by Having Motivation Training

Source	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	Partial η^2
Between subjects				
Having Motivation training	3.31	3, 30	.033	.25
Within subjects				
Rater	17.45	3, 30	.001	.64
Rater*Having Motivation training	2.25	3, 30	.103	.18

Table 20 Means and Standard Deviations for Leadership Scores by Rater and by Having Motivation training

Score	Having Motivation training	Leader		Rater	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Transformational	No	2.58	0.52	2.19	0.41
	Yes	2.84	0.49	2.41	0.77
	Total	2.61	0.51	2.22	0.46
Transactional	No	2.56	0.47	2.49	0.54
	Yes	2.63	0.51	3.26	0.41
	Total	2.57	0.46	2.58	0.58
Passive Avoidant	No	0.73	0.41	1.10	0.53
	Yes	0.38	0.10	0.66	0.26
	Total	0.69	0.41	1.04	0.52

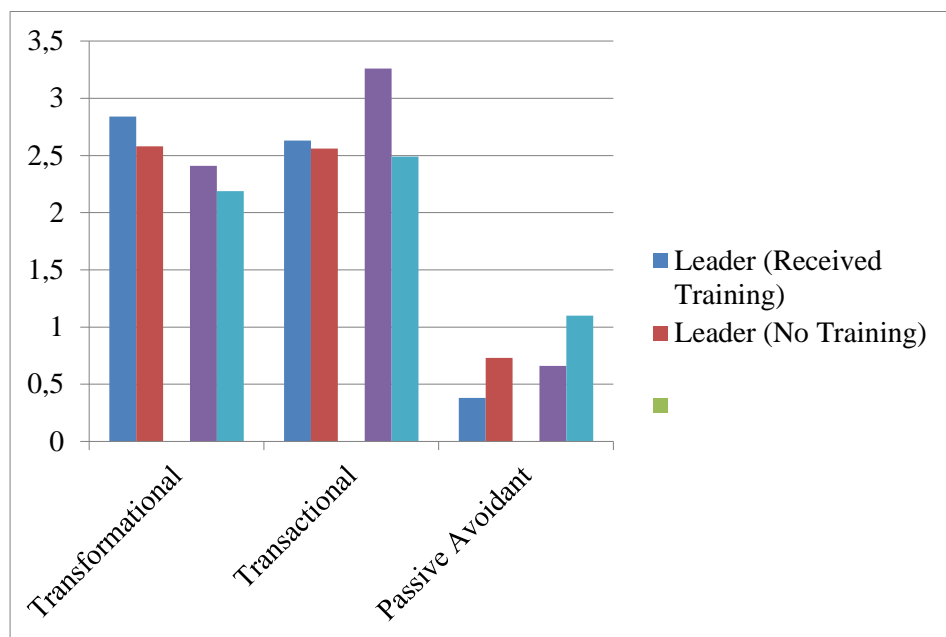


Figure 8. Transformational, Transactional, and Passive Avoidant Scores by Rater and by having or not Motivation Training

A repeated measures multivariate analysis of variance (MANOVA) was conducted to assess if there was a difference in Leadership scores by helpfulness of training (positive vs. very positive) The results of the test showed only a significant main effect of rater, $F(3, 8) = 7.82, p = .009$, suggesting that there were differences in the Leadership scores by who rated the leader. Pairwise comparisons showed that the leader's transformational scores were significantly higher than the rater's score and the leader's transactional and passive avoidant scores were significantly lower than the rater's score. The main effect of helpfulness of training was not significant, $F(3, 8) = 1.06, p = .420$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by helpfulness of training. The effect of the interaction of rater and helpfulness of training was also not significant, $F(3, 8) = 0.06, p = .980$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by the interaction of helpfulness of training and rater. Results of the repeated measures MANOVA are presented in Table 21. Means and standard deviations are presented in Table 22.

Table 21 Repeated Measures MANOVA for Leadership Scores by Rater and by Helpfulness of training



Source	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	Partial η^2
Between subjects				
Helpfulness of training	1.06	3, 8	.420	.28
Within subjects				
Rater	7.82	3, 8	.009	.75
Rater*Helpfulness of training	0.06	3, 8	.980	.02

Table 22 Means and Standard Deviations for Leadership Scores by Rater and by Helpfulness of training

Score	Helpfulness of training	Leader		Rater	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Transformational	Very positive	3.10	0.46	2.23	0.63
	Positive	2.78	0.32	1.75	0.24
	Total	3.05	0.45	2.15	0.61
Transactional	Very positive	2.39	0.62	3.21	0.28
	Positive	2.31	0.09	3.09	0.30
	Total	2.38	0.57	3.19	0.27
Passive Avoidant	Very positive	0.46	0.22	0.61	0.30
	Positive	0.44	0.09	0.56	0.41
	Total	0.46	0.20	0.60	0.30

Five Pearson correlations and one Spearman rho correlation were conducted to assess if there were significant relationships between the leaders and raters Leadership scores and age. A Spearman rho correlation was conducted for transactional rater scores since these scores were not normally distributed. The results of the correlations showed no significant relationships between any of the leader or raters Leadership scores and age. Results of the 5 Pearson and one Spearman rho correlations are presented in Table 23.

Table 23 Correlations between Leader and Rater Leadership Scores and Age



Leadership score	Age	<i>p</i>
Transformational (Leader)	.24	.110
Transactional (Leader)	.02	.917
Passive Avoidant (Leader)	.19	.190
Transformational (Rater)	.18	.323
Transactional* (Rater)	.16	.360
Passive Avoidant (Rater)	.00	.993

Note. * Correlations are Spearman rho correlations since Transactional Rater scores were not normally distributed.

Twenty-four Spearman rho correlations were conducted to assess the relationship between the Leadership scores for the leaders and raters and the years of sailing, periods of embarkation, the number of crew members, and the number of cultures on board. The results of the correlations showed only one significant relationship: transactional leader scores and the number of cultures on board, $r_s = -.29$, $p = .050$, suggesting that as the number of cultures on board increased, the leader's transactional scores tended to decrease. Results of the twenty-four Spearman rho correlations are presented in Table 24.



Table 24 Spearman Rho Correlations between Leadership Scores and Years of Sailing, Periods of Embarkation, Crew Members, and Cultures on Board

Leadership score	Years of sailing	Periods of embarkation	Crew members	Cultures on board
Transformational (Leader)	-.08	.25	.21	.05
Transactional (Leader)	-.08	-.02	.15	-.29*
Passive Avoidant (Leader)	.21	.01	-.02	-.01
Transformational (Rater)	-.06	-.09	.14	.10
Transactional (Rater)	-.27	.05	.01	-.13
Passive Avoidant (Rater)	.14	-.09	-.24	-.20

Note. * $p < .05$.

A repeated measures multivariate analysis of variance (MANOVA) was conducted to assess if there was a difference in Leadership scores by flag (Cyprus, Korea, Liberia, Panama, Portuguese, Spanish, Other). The results of the test showed only a significant main effect of rater, $F(3, 25) = 24.10, p < .001$, suggesting that there were differences in the Leadership scores by who rated the leader. Pairwise comparisons showed that the leader's transformational scores were significantly higher than the rater's score and the leader's passive avoidant scores were significantly lower than the rater's score. The main effect of flag was not significant, $F(18, 81) = 1.03, p = .439$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by flag. The effect of the interaction of rater and flag was also not significant, $F(18, 81) = 0.92, p = .554$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by the interaction of flag and rater. Results of the repeated measures MANOVA are presented in Table 25. Means and standard deviations are presented in Table 26.



Table 25 Repeated Measures MANOVA for Leadership Scores by Rater and by Flag

Source	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	Partial η^2
Between subjects				
Flag	1.03	18, 81	.439	.19
Within subjects				
Rater	24.10	3, 25	.001	.74
Rater*Flag	0.92	18, 81	.554	.17



Table 26 Means and Standard Deviations for Leadership Scores by Rater and by Flag

Score	Flag	Leader		Rater	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Transformational	Cyprus	2.98	0.60	1.93	0.22
	Korea	2.90	0.00	2.14	0.01
	Liberia	2.33	0.18	1.98	0.21
	Panama	2.64	0.64	2.10	0.42
	Portuguese	2.78	0.51	2.50	0.56
	Spanish	2.45	0.54	2.31	0.55
	Other	2.64	0.24	2.35	0.47
	Total	2.61	0.51	2.22	0.46
Transactional	Cyprus	2.31	0.09	2.95	0.57
	Korea	2.38	0.18	2.41	0.41
	Liberia	2.63	0.35	2.23	0.61
	Panama	2.35	0.52	2.63	0.66
	Portuguese	2.63	0.66	2.38	0.50
	Spanish	2.86	0.40	2.51	0.66
	Other	2.47	0.33	2.86	0.35
	Total	2.57	0.46	2.58	0.58
Passive Avoidant	Cyprus	0.44	0.09	0.67	0.62
	Korea	1.00	0.53	1.25	0.71
	Liberia	0.94	0.27	1.36	0.37
	Panama	0.59	0.36	0.95	0.57
	Portuguese	0.96	0.38	1.13	0.38
	Spanish	0.67	0.52	1.15	0.59
	Other	0.63	0.23	0.85	0.38
	Total	0.69	0.41	1.04	0.52
	Cyprus	2.98	0.60	1.93	0.22

A repeated measures multivariate analysis of variance (MANOVA) was conducted to assess if there was a difference in Leadership scores by ship type (bulk, container, ferry, oil, patrol, RO-PAX, RO-RO, other). The results of the test showed only a significant main effect of rater, $F(3, 24) = 35.51, p < .001$, suggesting that there were differences in the Leadership scores by who rated the leader. Pairwise



comparisons showed that the leader's transformational scores were significantly higher than the rater's score and the leader's passive avoidant scores were significantly lower than the rater's score. The main effect of ship type was not significant, $F(21, 78) = 1.50, p = .102$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by ship type. The effect of the interaction of rater and ship type was also not significant, $F(21, 78) = 1.23, p = .252$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by the interaction of ship type and rater. Results of the repeated measures MANOVA are presented in Table 27. Means and standard deviations are presented in Table 28.

Table 27 Repeated Measures MANOVA for Leadership Scores by Rater and by ShipType

Source	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	Partial η^2
Between subjects				
Ship type	1.50	21, 78	.102	.29
Within subjects				
Rater	35.51	3, 24	.001	.82
Rater*Ship type	1.23	21, 78	.252	.25



Table 28 Means and Standard Deviations for Leadership Scores by Rater and by Ship Type

Score	Ship type	Leader		Rater	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Transformational	Bulk	3.05	0.65	1.93	0.47
	Container	2.64	0.42	2.22	0.49
	Ferry	2.90	0.14	2.40	0.68
	Oil	2.44	0.52	2.34	0.34
	Patrol	2.28	0.39	1.76	0.25
	RO-PAX	2.55	0.07	2.08	0.09
	RO-RO	2.39	0.83	2.53	0.67
	Other	2.78	0.18	2.14	0.01
	Total	2.61	0.51	2.22	0.46
Transactional	Bulk	2.13	0.68	2.91	0.69
	Container	2.48	0.42	2.60	0.51
	Ferry	2.81	0.80	2.55	0.47
	Oil	2.61	0.42	2.27	0.65
	Patrol	2.63	0.35	2.63	0.95
	RO-PAX	2.75	0.00	2.53	0.01
	RO-RO	2.94	0.39	2.71	0.76
	Other	2.56	0.27	2.83	0.45
	Total	2.57	0.46	2.58	0.58
Passive Avoidant	Bulk	0.44	0.24	0.64	0.49
	Container	0.74	0.33	1.06	0.42
	Ferry	0.38	0.18	1.16	0.43
	Oil	0.88	0.43	1.32	0.62
	Patrol	1.00	0.88	1.02	1.06
	RO-PAX	0.19	0.27	0.55	0.40
	RO-RO	0.75	0.44	1.27	0.35
	Other	0.56	0.09	0.67	0.12
	Total	0.69	0.41	1.04	0.52



A repeated measures multivariate analysis of variance (MANOVA) was conducted to assess if there was a difference in Leadership scores by charge (1st officer, 2nd officer, 3rd officer, and manager) The results of the test showed only a significant main effect of rater, $F(3, 28) = 20.55, p < .001$, suggesting that there were differences in the Leadership scores by who rated the leader. Pairwise comparisons showed that the leader's transformational scores were significantly higher than the rater's score and the leader's passive avoidant scores were significantly lower than the rater's score. The main effect of charge was not significant, $F(9, 90) = 1.12, p = .306$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by charge. The effect of the interaction of rater and charge was also not significant, $F(9, 90) = 0.62, p = .777$, suggesting that transformational, transactional, and passive avoidant scores were not different by the interaction of charge and rater. Results of the repeated measures MANOVA are presented in Table 28. Means and standard deviations are presented in Table 29.



Table 29 Repeated Measures MANOVA for Leadership Scores by Rater and by ShipType

Source	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	Partial η^2
Between subjects				
Charge	1.12	9, 90	.306	.11
Within subjects				
Rater	20.55	3, 28	.001	.69
Rater*Charge	0.62	9, 90	.777	.06

Table 30 Means and Standard Deviations for Leadership Scores by Rater and by Charge

Score	Charge	Leader		Rater	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Transformational	1 st officer	2.47	0.51	2.13	0.44
	2 nd officer	2.48	0.37	2.24	0.46
	3 rd officer	3.05	0.57	2.59	0.69
	Master	2.79	0.52	2.27	0.48
	Total	2.61	0.51	2.22	0.46
Transactional	1 st officer	2.48	0.47	2.47	0.56
	2 nd officer	2.63	0.23	2.51	0.74
	3 rd officer	2.69	0.97	3.45	0.52
	Master	2.66	0.48	2.61	0.46
	Total	2.57	0.46	2.58	0.58
Passive Avoidant	1 st officer	0.79	0.43	1.15	0.52
	2 nd officer	0.60	0.39	0.98	0.72
	3 rd officer	0.50	0.35	0.75	0.06
	Master	0.61	0.40	0.98	0.51
	Total	0.69	0.41	1.04	0.52

Twelve Spearman rho correlations were conducted to assess if there were relationships between the Leadership scores by the leaders and the raters and stress and happiness. Results showed that stress was positively significantly related to passive avoidant leader scores, $r_s = .39$, $p = .007$ and passive avoidant rater scores, $r_s = .54$, $p = .001$, and was negatively significantly related to transformational rater scores, r_s



$= -.45, p = .007$. Happiness was positively significantly related to transformational leader scores, $r_s = .54, p < .001$, transformational rater scores, $r_s = .78, p < .001$, and was negatively significantly related to transactional leader scores, $r_s = -.32, p = .029$, transactional rater scores, $r_s = -.29$, passive avoidant leader scores, $r_s = -.50, p < .001$, and passive avoidant rater scores, $r_s = -.69, p < .001$. For positive correlations, as one score increased, the other score also tended to increase. For negative correlations, as one score increased, the other score tended to decrease. Results of the correlations are presented in Table 31.

Means and Standard Deviations for All MLQ Subscales are presented in Table 32.

Table 31 Results for Spearman Rho Correlations between Leadership Scores, Stress, and Happiness

Leadership score	Stress	Happiness
Transformational (Leader)	-.19	.54**
Transactional (Leader)	.17	-.32*
Passive Avoidant (Leader)	.39**	-.50**
Transformational (Rater)	-.45**	.78**
Transactional (Rater)	.23	-.29
Passive Avoidant (Rater)	.54**	-.69**

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



Table 32 Means and Standard Deviations for All MLQ Subscales

Subscale	Leader		Rater	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Idealized Attributes	2.77	0.62	3.00	0.46
Idealized Behaviors	2.72	0.56	2.90	0.57
Inspirational Motivation	2.60	0.88	2.08	0.85
Intellectual Stimulation	2.66	0.71	2.20	0.71
Individual Consideration	2.85	0.58	2.71	0.55
Contingent Reward	2.76	0.49	2.66	0.40
Management by Exception Active	2.35	0.78	1.78	0.78
Management by Exception Passive	0.92	0.53	1.23	0.61
Laissez Faire	0.51	0.46	0.86	0.54
Extra Effort	2.84	0.51	2.85	0.52
Effectiveness	3.00	0.48	2.69	0.44
Satisfaction	3.00	0.46	2.59	0.54



Answers to MLQ-5X open questions:

Question 46: What are two or three things that would help this person to be more effective?

- Listen; Delegate; Ask for help.
- Listen more; Team integration; Motivate looking for the needs of others instead of him.
- Listen to the team.
- Self-confidence.
- Talk to the team.
- Simplify works; Learn to relax.
- He should listen and talk to his team; He should explain better what he expects.
- Give more importance to the team; Listen; Ensure that others understand him.
- Listen more; Share knowledge; Be more communicative.
- More confidence; Stronger character; More decision.
- Be more responsible; Be more positive.
- Be more authoritarian.
- Be less boring; To care more for people needs.
- Listen more; Explain better.
- Be more communicative.
- React faster; Be more involved; Organize work better.
- Delegate more.
- Listen to the people; Have more self-confidence.
- Be more positive; Care for the atmosphere at work.
- Organize better his time; Not ignoring people.
- Be more optimistic; Like more the sea and his job; Listen more;

Question 47: One thing that gets in the way of this person's effectiveness is:

- Time.
- Method.
- Depressed.



- Arrogance.
- Spends little time for Leadership.
- Work overload; Little time.
- Time; Poor communication skills; Stress.
- Depression; Stress.
- Fatigue.
- Stress; No time enough.
- Selfishness.
- Offensive with the youngest.
- Stress.
- Coldness.
- Stress.
- Depression.
- Stress.
- Depressive.
- Fatigue; Stress.
- Rudeness.
- Very depressive.

Question 48: What I admire most about this person's Leadership is:

- Creativity.
- Work capacity; Team consideration.
- Conveys optimism; Learns from mistakes; considers several ways to do the same thing; Increases the desire to do more to achieve better results; Helps the team to develop strengths; Optimal work organization; Enthusiastic.
- Fellowship; Recognize team successes.
- Work capacity, is a model to follow; Very positive; helps to develop everyone capacities.
- Shows the need for greater effort.
- Team organization; Listen to everyone and cares of all.
- Works hardly; Never gives up; Helps the team.



- Expertise; Responsibility.
- Make all of us feel important; Contributes to a nice atmosphere.
- Good person; Always willing to help.
- Hardworking.
- Fun; Friendly; Always good mood.
- Easy-going; Nice person; Organizing capacity; Excellent coach.
- Gets the best from everyone; Fun and friendly; Very positive.



Attending to the case study results and the current reality analyses we could conclude with the following SWOT analysis represented in the table 33:

Starting with the aspects with internal origin, Sea Officers have some weaknesses related to their Leadership skills, these are motivation, communication and intellectual stimulation, probably due to the specific working conditions on board. When designing an appropriate Leadership training for this collective, it should be focused on improving these areas. On the other hand, the Extra effort outcome is a strength of the Sea Officers, who are more able than the global norm to get others to do more than they expected to do. This aspect should be recognized and enhanced, and it would be interesting to investigate why they have this strength, because of particular characteristics of this collective, or due to the environment, in order to discover how it could be promoted in other collectives. Moreover, the combination of Leadership-related training plus the Sea experience proved to obtain good results in terms of Leadership skills development, which means that Seafarers have the potential of becoming better leaders than the global norm.

Finally, analyzing the aspects with external origin, currently there is an opportunity to develop an appropriate Leadership training plan for Seafarers as there is a global concern about this need, as we find in the new requirements of STCW 2010, and as it shows the global trend of investigating about Leadership and the increase of institutions training it. But developing a good Leadership within Sea Officers will not be easy, there are some threats that will make the challenge more difficult, as the fact of having multinational crews on board (Eagly & Chin, Diversity and leadership in a changing world, 2010), the trend to ever more reduced crews and the increasing stress and work overload on board, especially on the Short Sea Shipping.

We expose the conclusions more detailed in the next section.



Table 33 SWOT ANALYSIS

Objective: Improve Leadership on board

	HELPFUL	HARMFUL
INTERNAL ORIGIN	<p>STRENGTHS</p> <p>Extra effort</p> <p>Training+Sea experience= Satisfactory Leadership skills development</p>	<p>WEAKNESSES</p> <p>Motivation</p> <p>Communication</p> <p>Intellectual Stimulation</p>
EXTERNAL ORIGIN	<p>OPPORTUNITIES</p> <p>New training requirements from STCW Convention and Code Manila 2010.</p> <p>Leadership training perspectives</p>	<p>THREATS</p> <p>Multinational crews</p> <p>Trend to ever more reduced crews</p> <p>Increasing stress and work overload on board, particularly on the Short Sea Shipping</p>



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



12. Discusión de los resultados

Respondiendo al objetivo principal de esta tesis de descubrir si hay características grupales del Liderazgo ejercido actualmente por los Oficiales de la Marina Mercante (en nuestro estudio Españoles y Portugueses en su mayoría) que trabajan a bordo de buques, para que en caso de ser cierta nuestra hipótesis tenga sentido diseñar una formación de Liderazgo específica para este colectivo, teniendo en cuenta sus principales áreas de mejora y fortalezas, la respuesta es afirmativa, los Oficiales que participaron en el estudio presentaron características grupales en común en relación a su capacidad de Liderazgo. Creemos que este resultado se explica por el hecho de que, por un lado, este colectivo responde en general a un perfil psicológico muy específico (M. Haka, 2011), y por otro lado, las peculiaridades propias de la experiencia de mar que tienen en común los Oficiales de la Marina Mercante les influye en su desarrollo personal así como en el desarrollo de su Liderazgo (Hofstätter, 1971).

Por otro lado, la capacidad de Liderazgo de los Oficiales de la Marina Mercante resultó ser insuficiente. Los Oficiales de la Marina Mercante que participaron en este estudio, según su autoevaluación y la que les hicieron sus subordinados, obtuvieron valores transformacionales significativamente inferiores a la media. Siendo el estilo de Liderazgo Transformacional, el que representa el auténtico Liderazgo, (Avolio & Gardner, 2005), y aquel con el que se obtienen mejores resultados organizacionales, los Oficiales de la Marina Mercante deberían tener una formación actualizada en Liderazgo que los ayudase a desarrollar sus capacidades de Liderazgo Transformacional convirtiéndolos en líderes con niveles más aceptables.

Curiosamente, la desviación estándar tiene valores superiores a la media global, lo cual indica que hay una amplia variación respecto a la media, es decir, los Oficiales de la Marina Mercante en general, tienden a ser o muy buenos líderes, con resultados por encima de la media, o muy malos líderes, por debajo de la media. Podríamos deducir que la experiencia de mar ayuda a forjar excelentes líderes cuando estos tienen una buena base, como en el caso concreto de aquellos que han recibido formación de Liderazgo, o probablemente también en el caso de los que han tenido buenos líderes y han podido aprender de ellos, (aunque la experiencia sólo tiene un efecto duradero si estamos preparados para aprender de ella (Thomas, 2008, p. 1)), o los que tenían capacidades innatas de Liderazgo y se adaptaron bien al medio. En el resto, la experiencia de mar puede tener repercusiones negativas en el desarrollo de



las capacidades de Liderazgo. Lo cierto es que con la formación y las circunstancias adecuadas los Marineros tienen el potencial de ser líderes con resultados superiores a la media.

En cuanto al primero de los objetivos secundarios de comprobar si hay diferencias significativas entre el Liderazgo ejercido por los Oficiales Españoles y el ejercido por los Oficiales Portugueses, en los resultados de nuestro estudio no se encontraron diferencias significativas entre los Oficiales en función de la nacionalidad.

En cuanto a la influencia del género en el Liderazgo, aunque la muestra de mujeres no es representativa (sólo 5 participantes), la tendencia que se revela en relación al Liderazgo femenino es que las mujeres tienden a ser más transformacionales y transaccionales, cuando son evaluadas por terceros, pero curiosamente obtienen una valoración peor cuando se auto-evalúan, por lo que al parecer las mujeres infravaloran su capacidad de Liderazgo, coincidiendo con los resultados generales del test MLQ (las mujeres líderes son más transformacionales que sus homólogos masculinos, y esto se explica porque las mujeres tienen que superar a sus competidores masculinos en las cualidades de Liderazgo para alcanzar los mismos puestos de responsabilidad y niveles de éxito que los hombres, lo que tiene sentido, especialmente en el caso de los barcos, que es un mundo tradicionalmente masculino). Varios informes de los años ochenta y noventa sugieren que las mujeres menosprecian su propio desempeño como líderes y gerentes (Parsons, Adler, Kaczala, & Meece, 1982) (Eccles, 1986) (Beyer & Bowden, 1997). De acuerdo con Turkel, las mujeres líderes tienen una baja auto-valoración en relación a cómo son valoradas por terceros, y por tanto son menos efectivas (Turek, 2008). Nuestros resultados también indican que las mujeres se subestiman, por lo que su principal área de mejora sería mejorar su autoestima (Hogan, 1994). Al darse cuenta de que son mejores líderes de lo que piensan y confiar más en sí mismas, podrían ser más eficaces. “Un meta-análisis de 45 estudios sobre Liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire descubrió que las mujeres líderes son más transformacionales que los líderes masculinos y también participan más en varias de las conductas de recompensa contingentes que son un componente de Liderazgo transaccional. Los líderes masculinos fueron en general más propensos a manifestar los otros aspectos de Liderazgo transaccional y el Liderazgo laissez-faire” (Vinkenburg, 2011). A pesar de que estas diferencias entre hombres y mujeres dirigentes eran pequeñas, las implicaciones de estos resultados son alentadoras para el Liderazgo femenino, ya que otras investigaciones han establecido que todos los aspectos del estilo de Liderazgo en el que las mujeres superaban a los hombres se relacionan



positivamente con la eficacia de los líderes, mientras que todos los aspectos en los que los hombres superaban a las mujeres tienen relaciones negativas o nulas con la eficacia.” (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles : A Meta-Analysis Comparing Women and Men, 2003) (Kark & Eagly, 2010).

En relación al análisis de debilidades y fortalezas, se detectó la siguiente fortaleza en el Liderazgo de los Oficiales de la Marina Mercante en relación a la media global: el esfuerzo extraordinario. El hecho de que los trabajadores estén encerrados durante largos períodos de tiempo en su lugar de trabajo hace que acepten mejor la necesidad de trabajar más horas cuando es necesario y que sean más flexibles con sus horarios. La estrecha relación entre su trabajo y su propia seguridad también contribuye a un mayor espíritu de esfuerzo. Mientras que las principales áreas de mejora del Liderazgo de los Oficiales de la Marina Mercante que se encontraron en el presente estudio fueron la Motivación, la Estimulación Intelectual y la Comunicación.

La Motivación es la escala de Liderazgo con los peores resultados en relación a la media global, representado el principal problema del Liderazgo a bordo. Encontramos varios elementos que pueden causar esta baja motivación: trabajar lejos de la familia y los amigos en un espacio reducido y con una tripulación reducida, en barcos poco seguros (cada barco tiene su ciclo de vida, y pasado ese tiempo no son seguros, pero las navieras intentan extender su duración para incrementar su rentabilidad, a pesar de volverse menos seguros y aumentar la probabilidad de que sufran un accidente. Además la piratería y el terrorismo marítimo están creciendo a nivel mundial), con falta de comodidades y de una atención médica adecuada, posibilidad de mareos y malestar por sonidos, vibraciones, etc., problemas de comunicación debido a diferencias culturales, religiosas e idiomáticas.

Los bajos niveles de Estimulación Intelectual representan otra área de mejora a bordo. La Estimulación Intelectual es la capacidad del líder para mantener a sus seguidores pensando en sus tareas, cuestionándose todo en busca de la mejora continua. En un barco donde las tareas pueden llegar a ser repetitivas existe el riesgo de caer en la rutina y no prestar la debida atención a lo que se está haciendo. El aburrimiento y el aislamiento son los peores enemigos del marino, y la Estimulación Intelectual es una forma de combatirlos y mantener a la tripulación motivada e involucrada. Pero estimular la innovación y la creatividad requiere tiempo y atención, y a bordo de barcos en los que se trabaja cada vez con peores



condiciones sociales, y donde a menudo la tripulación tiende al aislamiento, es fácil caer en la desidia y no esforzarse en estos aspectos. Para que un líder estimule intelectualmente a su equipo es fundamental que él mismo esté motivado, y aquí nos encontramos de nuevo con el principal problema del Liderazgo a bordo.

Los problemas de Comunicación representan un área de mejora bastante común en el Liderazgo a bordo, y aparecen muy a menudo en el análisis de accidentes marítimos. La comunicación es un elemento clave para mejorar la calidad de vida a bordo y para disminuir los riesgos de accidentes. Se trata del área de mejora más señalada por los subordinados, con los siguientes verbatim: “Debería escuchar más”, “Debería explicar mejor lo que espera de nosotros”, “Tendría que hablar más con el equipo y escucharnos más”, “Debería mejorar su capacidad de comunicación”, “Debería esforzarse por comunicarse mejor”, etc. Una comunicación deficiente acarrea las siguientes consecuencias: dificulta la motivación de la tripulación, es más difícil estimular intelectualmente al equipo, las tareas, metas y objetivos no están tan claros, y hay peor “feedback” y menos reconocimiento. Varios factores pueden contribuir para empeorar la Comunicación, por ejemplo las diferencias culturales e idiomáticas que pueden llevar a malentendidos, así como el aislamiento social que se vive en un barco en cuanto institución total, que puede llevar a una actitud más introvertida en relación a los miembros del equipo (Medina, 1996) (Moreno, 1954), y en casos extremos puede llevar a la “mamparitis” (Torre, 1999). “El agotamiento es más común entre aquellos que sienten que no han recibido suficiente formación sobre comunicación y capacidades de dirección” (Ramírez, 1996)

Respondiendo al segundo de los objetivos secundarios, de comprobar si hay diferencias significativas en función del tipo de navegación comparando el *Short Sea Shipping* con el *Deep Sea Shipping*, si comparamos por estilo de navegación, las evaluaciones de Oficiales del *Short Sea Shipping*, menos transformacionales y más “*passive-avoidant*”, corresponden a un estilo de Liderazgo menos eficiente que el de los Oficiales del *Deep Sea Shipping*. Si analizamos las condiciones de trabajo de ambos tipos de Oficiales, tiene sentido concluir que las condiciones de trabajo más duras del *Short Sea Shipping* promueven un Liderazgo peor que las condiciones del *Deep Sea Shipping*. Tal vez al trabajar con más estrés, a causa de la falta de tiempo surgen más problemas antes que se tome una decisión para prevenirlos y evitarlos, y por ello los subordinados de Oficiales del *Short Sea Shipping* sienten que sus líderes son más “*passive-avoidant*” que los del *Deep Sea Shipping*.



Las principales debilidades del Liderazgo de los Oficiales del *Short Sea Shipping* fueron la Motivación, la Estimulación Intelectual, la Consideración Individual y la Comunicación. No se encontraron fortalezas comparando el Liderazgo de Oficiales del *Short Sea Shipping* con los del *Deep Sea Shipping*.

Los Oficiales que navegaban en *Short Sea Shipping* tendieron a inflar más su autoevaluación en relación a la evaluación que les hicieron sus subordinados, en comparación con los Oficiales de *Deep Sea Shipping*. Lo cual es congruente con los resultados de los investigadores Bass y Yammarino (1991), cuyo estudio demuestra que mientras mejores líderes eran los Oficiales, menor probabilidad había de que inflasen sus autoevaluaciones de Liderazgo. Los líderes con autoevaluaciones más objetivas y realistas se ha demostrado que son más efectivos y exitosos que aquellos cuyas autoevaluaciones no están alineadas con las de terceros que los haya evaluado (Bass & Yammarino, Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance, 1991).

Las duras condiciones de trabajo del *Short Sea Shipping* hacen que sea más difícil desarrollar un Liderazgo satisfactorio, pero los nuevos desafíos relacionados con el rápido desarrollo del *Short Sea Shipping*, exigen cada día mejores líderes con el fin de lograr una mayor eficiencia del transporte y mejores resultados económicos. Por lo tanto, mejorar las habilidades de Liderazgo es una necesidad para el desarrollo del *Short Sea Shipping* que no puede ser ignorada y que no se debe retrasar.

Respondiendo al tercero de los objetivos secundarios de comprobar si la formación tiene resultados positivos en cuanto al desarrollo de capacidades de Liderazgo de los Oficiales de la Marina Mercante, la respuesta es afirmativa, se ha comprobado que las formaciones de Liderazgo, Motivación y Trabajo en Equipo han sido efectivas para mejorar los resultados del Liderazgo ejercido.

Todos los participantes en el estudio (100%) contestaron que apreciarían el hecho de tener formación en Liderazgo y reconocieron la necesidad de que haya formación en esta área.

Los Oficiales que han tenido formación de Liderazgo son significativamente más transformacionales y menos “*passive-avoidant*” (según su auto-evaluación) y más transaccionales (según la evaluación de terceros), por tanto son mejores líderes. Teniendo en cuenta que la valoración más objetiva es la de terceros, el hecho de que ésta sea más transaccional vs. Transformacional, puede deberse a que todavía la



mayoría de formaciones en Liderazgo están basadas en modelos antiguos que ya están ultrapasados (i.e. autoritario vs. democrático, los cuatro grados de madurez, etc...) y que se basan en el concepto tradicional de Liderazgo transaccional. La formación en Liderazgo debería actualizarse para unos mejores resultados.

Los Oficiales que han tenido formación de Trabajo en Equipo son significativamente más transformacionales, más transaccionales y menos “*passive-avoidant*”, por tanto son mejores líderes que aquellos que no han tenido este tipo de formación.

Los Oficiales que han tenido formación de Motivación son significativamente más transaccionales. Probablemente se deba a que la mayoría de formaciones de motivación hayan estado más enfocadas al respeto de acuerdos transaccionales, que a aspectos más elevados de desarrollo personal, crecimiento profesional, sentido de identidad con la misión, etc.

En las entrevistas cualitativas aparecen con frecuencia las Redes Sociales como un arma de doble filo: sirven de motivación al disminuir la sensación de aislamiento respecto al mundo en tierra firme (el hecho de compartir sus experiencias les hace estar más orgullosos de su lugar de trabajo), pero al mismo tiempo aíslan a los miembros de la tripulación entre ellos, al encerrarse cada uno en su camarote con sus portátiles o sus *tablets*. Las redes sociales, por tanto, se presentan como una posible herramienta de motivación que los líderes deberían ayudar a dosificar para evitar sus riesgos.

No se ha encontrado ninguna correlación entre el Liderazgo y la edad, al igual que en otros estudios realizados con el test MLQ (Midcalf, 2007).

Según los resultados de nuestro estudio los siguientes aspectos de la navegación no influyen en la capacidad de Liderazgo: años de navegación, período de embarque, bandera del buque, cargo del líder, número de tripulantes y tipo de barco, lo cual tiene sentido, ya que si movemos a una misma persona de un barco a otro, o si le cambiamos la nacionalidad en la que esté abanderado, etc... la persona seguirá teniendo la misma capacidad de Liderazgo.



Un factor que sí que ha influido en los resultados del Liderazgo es el número de culturas a bordo. Según nuestro estudio a medida que aumenta el número de culturas a bordo disminuyen los valores del Liderazgo Transaccional. Una explicación que nos parece probable es que con tripulantes de varias culturas aumenta la complejidad de las relaciones a bordo, y por tanto resulta más difícil llevar a cabo relaciones transaccionales.

En cuanto al estrés, respondiendo al cuarto de los objetivos secundarios de esta tesis, según los resultados de este estudio, es directamente proporcional a la valoración de “*passive-avoidant*” e inversamente proporcional a la del Liderazgo Transformacional. Asumiendo que un líder con una valoración de Liderazgo Transformacional más alta y una valoración “*passive-avoidant*” más baja es un mejor líder, podemos decir que los mejores líderes se estresan menos.

En cuanto a la felicidad, respondiendo al quinto de los objetivos secundarios de esta tesis, según los resultados de este estudio, según los resultados de esta tesis, es directamente proporcional a la valoración de Liderazgo Transformacional. Por tanto, podemos decir que los mejores líderes son más felices. Si los mejores líderes son más felices y se estresan menos, esto contribuirá positivamente al ambiente a bordo, creando un ambiente más positivo y con menos estrés entre los miembros del equipo. Según Malik, los líderes contagian su estado de ánimo a sus seguidores, (Malik, 2000).

En las entrevistas cualitativas vimos que en la Armada se da mucha importancia a la formación de Liderazgo (i.e. dos asignaturas anuales en la Marina Portuguesa) y que sus mandos tienen unos conocimientos muy completos de Liderazgo vs. los civiles, así como unos resultados muy superiores en cuanto a capacidad de Liderazgo (aunque la muestra no es representativa y no se incluyó en el análisis estadístico al no pertenecer al grupo estudiado).

Concluyendo, invertir en la formación de Liderazgo ha demostrado ser un medio eficaz para mejorar el Liderazgo, con un valioso retorno en términos de optimización de los resultados y beneficios humanos, como una mayor calidad de vida para la gente de mar en términos de una mayor felicidad, menos estrés, menos fatiga y un mejor ambiente a bordo, lo que contribuye una vez más para lograr mejores resultados del negocio, además de reducir los costes sociales y riesgos de accidentes de este negocio. Esta formación debe incluir todos los aspectos del Liderazgo Transformacional y de gestión de trabajo en equipo, así



como fomentar el desarrollo individual y el crecimiento profesional a través de herramientas como por ejemplo el *coaching*. Los aspectos clave a reforzar en esta formación son la motivación, la comunicación y la estimulación intelectual, y en el caso de las mujeres, también la autoestima, usando herramientas como el desarrollo de la inteligencia emocional.



13. Conclusiones

De los resultados de nuestro estudio y su discusión se extraen las siguientes conclusiones:

- Primero. Los Oficiales de la Marina Mercante presentan características grupales en común en relación a su capacidad de Liderazgo, cumpliéndose la hipótesis de partida de la presente tesis.
- Segundo. En media, los Oficiales de la Marina Mercante son peores líderes que la media global ya que obtuvieron valores transformacionales significativamente inferiores.
- Tercero. La desviación estándar tiene valores superiores a la media global, lo cual indica que hay una amplia variación respecto a la media, es decir, los Oficiales de la Marina Mercante en general, tienden a tener capacidades de liderazgo extremas, o por encima de la media, o por debajo de la media.
- Cuarto. No se encontraron diferencias significativas entre los Oficiales en función de la nacionalidad.
- Quinto. La tendencia que se revela en relación al Liderazgo femenino es que las mujeres Oficiales tienden a ser más transformacionales y transaccionales que sus homólogos masculinos cuando son evaluadas por terceros, pero obtienen una valoración peor cuando se auto-evalúan, por lo tanto las mujeres Oficiales tienen una mayor capacidad para liderar, pero infravaloran su capacidad de Liderazgo.
- Sexto. No se ha encontrado ninguna correlación entre la capacidad de Liderazgo y los siguientes aspectos: edad, años de navegación, período de embarque, bandera del buque, cargo del líder, número de tripulantes y tipo de barco.
- Séptimo. A medida que aumenta el número de culturas a bordo disminuyen los valores del Liderazgo Transaccional. La presencia de tripulantes de varias culturas aumenta la complejidad de las relaciones a bordo, y es más difícil llevar a cabo relaciones transaccionales.
- Octavo. La única fortaleza que se detectó en el Liderazgo de los Oficiales de la Marina Mercante en relación a la media global fue el esfuerzo extraordinario.
- Noveno. Las principales áreas de mejora del Liderazgo de los Oficiales de la Marina Mercante son la Motivación, la Estimulación Intelectual y la Comunicación, estando las tres variables interrelacionadas.
- Décimo. La Motivación es la variable que obtuvo los peores resultados en relación a la media



global, representando el principal problema del Liderazgo a bordo. La baja motivación se encuentra causada fundamentalmente por las circunstancias propias del embarque y se ve acentuada por las condiciones de vida a bordo que hay actualmente.

Undécimo. En las entrevistas cualitativas las Redes Sociales aparecen como una oportunidad para aumentar la motivación de los tripulantes al disminuir la sensación de aislamiento respecto al mundo en tierra firme, sin embargo, pueden convertirse en un arma de doble filo en el momento en el que su abuso puede llegar a aislar a los miembros de la tripulación entre ellos.

Duodécimo. Los bajos niveles de Estimulación Intelectual representan otra área de mejora. Cuando las tareas son muy repetitivas, como en algunos barcos, existe el riesgo de caer en la rutina y no prestar la debida atención a lo que se está haciendo, para combatirlo y luchar contra el aburrimiento, la estimulación intelectual de los tripulantes es fundamental, pero para estimular la creatividad, la innovación y que los tripulantes se cuestionen las tareas buscando la mejora continua y la excelencia en la ejecución, es necesario que el líder de el ejemplo y esté motivado, encontrándonos de nuevo con el principal problema del Liderazgo a bordo.

Decimotercero. Los problemas de Comunicación representan un área de mejora bastante común en los barcos. La comunicación es un elemento clave para mejorar la calidad de vida a bordo, los resultados de explotación y para disminuir los riesgos de accidentes. Se trata del área de mejora más señalada por los subordinados. Hay dos razones que explican este hecho, por un lado las diferencias idiomáticas y culturales entre los tripulantes, y por otro lado, el aislamiento social que se vive en un barco, que psicológicamente provoca una reacción de introversión que en casos extremos puede llegar a la mamparitis.

Decimocuarto. El estrés es directamente proporcional a la valoración de “*passive-avoidant*” e inversamente proporcional a la del Liderazgo Transformacional, por tanto, podemos decir que los mejores líderes sufren un estrés menor.

Decimoquinto. La felicidad es directamente proporcional a la valoración de Liderazgo Transformacional, por tanto, también podemos decir que aquellos con mayor capacidad de Liderazgo son más felices, o que las personas más felices son mejores líderes.

Decimosexto. En los barcos con mejores líderes se encuentra un mejor ambiente a bordo. Si los mejores líderes son más felices y se estresan menos, esto contribuirá positivamente al ambiente a bordo, creando un ambiente más positivo y menos tenso entre los miembros del equipo.

Decimoséptimo. Se ha comprobado que las formaciones de Liderazgo, Trabajo en Equipo o



cualquier formación que esté relacionada con la Motivación han sido efectivas para mejorar los resultados del Liderazgo ejercido.

Decimoctavo. El 100% de los participantes en el estudio apreciarían el hecho de recibir formación en Liderazgo y reconocen la necesidad de que haya formación en esta área.

Decimonoveno. Los Oficiales que han tenido formación de Liderazgo son significativamente más transformacionales y menos “*passive-avoidant*” (según su auto-evaluación) y más transaccionales (según la evaluación de terceros), por tanto son mejores líderes que aquellos que no han tenido este tipo de formación.

Vigésimo. Los Oficiales que han tenido formación de Trabajo en Equipo son significativamente más transformacionales, más transaccionales y menos “*passive-avoidant*”, por tanto son mejores líderes que aquellos que no han tenido este tipo de formación.

Vigésimo primero. Los Oficiales que han tenido alguna formación relacionada con la Motivación son significativamente más transaccionales. por tanto son mejores líderes que aquellos que no han tenido este tipo de formación.

Vigésimo segundo. En las entrevistas cualitativas vimos que en la Armada se da mucha importancia a la formación de Liderazgo y que sus mandos tienen unos conocimientos muy completos de Liderazgo vs. los civiles, así como unos resultados superiores en cuanto a capacidad de Liderazgo, lo cual demuestra nuevamente la relación positiva entre la formación y los resultados del Liderazgo.

Vigésimo tercero. Si comparamos por estilo de navegación, las evaluaciones de Oficiales del *Short Sea Shipping*, menos transformacionales y más “*passive-avoidant*”, corresponden a un estilo de Liderazgo menos eficiente que el de los Oficiales del *Deep Sea Shipping*, Si analizamos las condiciones de trabajo de ambos tipos de Oficiales, tiene sentido concluir que las condiciones de trabajo del *Short Sea Shipping*, al ser más duras, con mayor carga de trabajo y más estrés, promueven un Liderazgo peor que las condiciones del *Deep Sea Shipping*.

Vigésimo cuarto. Las principales áreas en las que los Oficiales del *Short Sea Shipping* obtuvieron peores resultados vs. los del *Deep Sea Shipping* fueron la Motivación, la Estimulación Intelectual, la Consideración Individual y la Comunicación.

Vigésimo quinto. No se encontraron fortalezas comparando el Liderazgo de Oficiales del *Short Sea Shipping* con los del *Deep Sea Shipping*.

Vigésimo sexto. Los Oficiales que navegaban en *Short Sea Shipping* en comparación con los



Oficiales de Deep Sea Shipping. tendieron a inflar más su autoevaluación en relación a la evaluación que les hicieron sus subordinados, El hecho de que las valoraciones propias y las de terceros no estén alineadas es característico de líderes menos efectivos.

Vigésimo séptimo. Las duras condiciones de trabajo del *Short Sea Shipping* hacen que sea más difícil desarrollar un Liderazgo satisfactorio, pero los nuevos desafíos relacionados con el rápido desarrollo del *Short Sea Shipping*, exigen cada día mejores líderes con el fin de lograr una mayor eficiencia del transporte y mejores resultados económicos. Por lo tanto, mejorar las habilidades de Liderazgo es una necesidad para el desarrollo del *Short Sea Shipping* que no puede ser ignorada y que no se debe retrasar.

Vigésimo octavo. Es necesario que los Oficiales de la Marina Mercante reciban una formación que incluya todos los aspectos del Liderazgo Transformacional, que les proporcione herramientas para una gestión efectiva del trabajo en equipo y que fomente el desarrollo individual y el crecimiento profesional. Los aspectos clave a reforzar en esta formación son la motivación, la comunicación y la estimulación intelectual.



14. Plan de Acción propuesto

La Formación de Liderazgo que se propone a raíz de los resultados obtenidos en esta tesis, consistiría en un Plan de Formación de Liderazgo en las Facultades de Náutica para los estudiantes de los Grados actuales y Formaciones Intensivas dirigidas a mandos del sector marítimo que estén trabajando, tanto a bordo como en tierra, y que además de responder a los requisitos de las enmiendas del STCW de Manila 2010, responda a las necesidades específicas de este colectivo que se han revelado en los resultados de este estudio.

Las empresas de reclutamiento de RRHH y *Headhunting* (cazatalentos) coinciden en que el Liderazgo es una capacidad muy valorada y buscada en el mercado laboral y que a la vez es difícil de encontrar. Según un estudio reciente de la “*Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari*” (AQU) Los titulados universitarios consideran que tienen una formación apropiada en la mayoría de las competencias transversales, excepto en informática y Liderazgo, considerando que la formación recibida en relación a estas dos competencias es insuficiente. El Liderazgo está entre las cinco competencias en las que las personas graduadas presentan déficits más importantes para llevar a cabo su trabajo (Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari, 2011). En la mayoría de estudios universitarios en España la formación en Liderazgo no forma parte de sus programas, aunque las mejores Universidades ya lo han incorporado en sus planes de estudios y la tendencia a nivel mundial es la de incluir esta formación a nivel universitario. Por ello, planteamos la posibilidad de reformular la oferta formativa de las Facultades de Náutica, posicionándolas como un centro de enseñanza Náutica y de Liderazgo, aprovechando: 1) la asociación histórica que existe popularmente entre la figura del Capitán y la de un líder, 2) el desarrollo de competencias de Liderazgo que propicia la experiencia de mar, ya que se lleva a cabo en condiciones extremas que proporcionan una serie de aprendizajes válidos para ejercer el Liderazgo en cualquier sector, y 3) el desarrollo de formaciones e investigaciones relacionadas con el Liderazgo y el desarrollo organizacional que se está llevando a cabo en la FNB. Este planteamiento podría contar con las siguientes acciones:

1. Marketing Institucional: Organizar eventos públicos para desarrollar el estudio del Liderazgo, que además proporcionen visibilidad a la formación de Liderazgo de la FNB. Por ejemplo: Fòrums sobre Liderazgo con grandes líderes en la FNB bajo el *claim* “*FNB Leaders in Leadership*”.



Realización y divulgación a través de redes sociales de vídeos institucionales sobre Liderazgo siguiendo el modelo de prestigiosas Universidades como Esade y muchas otras, principalmente Americanas y Británicas (Requena Santos, 1994) (Sosik, 2006).

2. Ampliación de la oferta formativa relacionada con el Liderazgo, creando además de las asignaturas existentes actualmente (Sociología Marítima, El ejercicio del mando, Liderazgo y Orientación al Logro, Gestión de Equipos de Trabajo y Comunicación y Protocolo empresarial para ingenieros) nuevas asignaturas como las siguientes propuestas: Ciencia de las Redes Sociales, *Coaching*, Motivación a bordo, Asertividad y Programación Neuro-Lingüística.
3. Crear y liderar un grupo internacional de Investigación en Liderazgo, siendo pioneros en el uso de redes sociales de investigación como *ResearchGate*.
4. Crear un Master o Postgrado de Liderazgo posicionando así a la FNB como una Facultad con mayor reconocimiento. El objetivo sería enfocar la formación en la preparación de líderes, de potenciales dirigentes que podrían liderar cualquier proyecto en cualquier sector, ofreciendo al mercado aquello que más necesita, personas capaces de guiar e influir a un grupo de individuos para conseguir un objetivo común. Esta formación trataría los siguientes aspectos:
 - a. Capacidad de generar una visión clara aprovechando las oportunidades contextuales, de desplegarla en las estrategias, objetivos y metas que sea necesario implementar para alcanzarla, y de compartirla con el equipo, involucrándolo.
 - b. Capacidad de enfocar el rol del Liderazgo desde una perspectiva de responsabilidad social y ética, buscando el desarrollo continuo y el crecimiento sostenible de los seguidores, y en caso de empresas, de empleados y clientes.
 - c. Capacidad de desarrollar el carácter y conductas basadas en la ética, la superación personal y la auto-conciencia, capaces de inspirar y servir de modelo a los seguidores para motivarlos y ayudarles a que desarrollen sus habilidades y se consiga el objetivo optimizando recursos.



- d. Capacidad de asegurar una comunicación efectiva y productiva.
 - e. Capacidad de integrar y cohesionar a los miembros de un equipo, de motivarlos para que se involucren voluntariamente y se identifiquen con la misión, y de coordinar sus esfuerzos.
 - f. Uso de herramientas como el *coaching* y el *mentoring* y la inteligencia emocional para desarrollar individuos, equipos, organizaciones y comunidades hacia el éxito.
 - g. Capacidad de generar ideas creativas para obtener beneficios, aprovechar oportunidades, optimizar recursos y procedimientos, resolver problemas y gestionar conflictos de intereses.
5. Ofertar en la FNB un Grado de “Gestión de Transportes y Logística”, siguiendo el modelo de la ENIDH, pero en el cual la formación en Liderazgo tenga un peso considerable, respondiendo así de una manera más actualizada y realista a las demandas laborales del mercado actual.

Concluyendo, las Facultades de Náutica tienen un gran potencial en relación al desarrollo del Liderazgo, un campo en el que todavía hay mucho que investigar. “Navegar es una de las mejores formas de tallar un líder, desarrollando la autoconfianza, el coraje, la firmeza y la capacidad de juicio. Al enfrentarse a los propios miedos, con la imprevisibilidad del mar y del viento y al tener que actuar como pieza fundamental de un grupo en el que hay una dependencia mutua, el marino consigue conocerse mejor y desarrollar una capacidad de Liderazgo y un espíritu de colaboración fundamental para la vida en sociedad” (Comandante del Buque Escuela Sagres Pedro Proença Mendes, 2012).

La Marina Mercante cuenta con barcos con tecnología del siglo XXI pero con criterios de selección de personal del siglo XIX. Todo el peso para mejorar la seguridad marítima ha recaído en los avances tecnológicos, y actualmente la mayor parte de accidentes marítimos se deben al Factor Humano, por lo que ha llegado el momento de que se empiece a invertir en serio en el desarrollo humano para mejorar, no solo la seguridad marítima, sino también las condiciones de vida de un colectivo formado por más de un millón de trabajadores a nivel mundial. Lo recomendable sería que el proceso de selección de mandos que



lideran a bordo de buques mercantes incluyese tests sobre su capacidad de Liderazgo, teniendo en cuenta su capacidad de motivación, comunicación, inspiración y estimulación intelectual, gestión de equipos de trabajo, toma de decisiones, asertividad y tratamiento de conflictos. Sin embargo, se trata de un reto poco realista teniendo en cuenta el problema que representa para la Marina Mercante la escasez de Oficiales a nivel mundial. La alternativa más realista será mejorar el rendimiento de los líderes actuales a través de formación en Liderazgo y formar a los mandos del futuro desde el inicio para que tengan conciencia de la importancia de ser buenos líderes y proporcionarles las herramientas para que nunca dejen de desarrollar sus capacidades de Liderazgo.



15. Nuevas líneas de investigación abiertas

Con las conclusiones de esta tesis quedan abiertas varias líneas de investigación en relación al Liderazgo, como por ejemplo: “Criterios de selección de personal para mandos a bordo de barcos mercantes”, “Efectos de la incorporación de las mujeres en la Marina Mercante sobre el Liderazgo a bordo”, “Diferencias entre el Liderazgo en la Marina Mercante y la Militar” y “Balance de los efectos positivos y negativos de las Redes Sociales como elementos de motivación a bordo”, entre otros.



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



16. Obras Citadas

1. Adair, J. (1990). *Líderes no Jefes*. Bogotá: Legis, 90-92.
2. Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari. (2011). *Universitat i treball a Catalunya 2011*. Recuperado el 19 de 4 de 2012, de AQU: http://www.aqu.cat/doc/doc_14368286_1.pdf
3. Andressen, P. (2011). The relation between self-leadership and transformational leadership: competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 68-82.
4. Avolio, & Gardner. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 328.
5. Avolio, B. (January de 2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62, 25-33.
6. Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*. Nebraska: Mind Garden, Inc., 31-34
7. Axelroad, A. (2006). *Eisenhower on Leadership: Ike's enduring lessons in total victory management*. San Francisco: Jossey-Bass, 76-82.
8. Bailey, J. (1994). Great individuals and their environments revisited: William James and contemporary leadership theory. *Journal of Leadership Studies*, 4, 28-36.
9. Bainbridge, J. (2007). *ITF*. Retrieved December 20, 2011, from <http://www.itfseafarers.org/fatigue-report.cfm>



10. Barling, J., Weber, J., & Kelloway, E. K. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 441-462.
11. Bartlett, C. A. (2002). *Managing across Borders*. Cambridge: Harvard Business School Press, 7-11.
12. Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership, 4th ed.* New York: Free Press, 56-59.
13. Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. London: Sage Publications, Ltd., 63-67.
14. Bass, B., & Yammarino. (abril de 1991). Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance. *Applied Psychology: an international review*, 437-454.
15. Belasco, J. A. (1993). *Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead*. NY: Warner Books, 101.
16. Bennassar, B. (2002). *Hernán Cortés. El conquistador de lo imposible*. Madrid: Temas de hoy, 24-27.
17. Bennis, W. (enero de 2007). The Challenges of Leadership in the Modern World. *American Psychologist*, 62, 2-5.
18. Beyer, S., & Bowden, E. (1997). Gender Differences in Self-Perceptions: Convergent Evidence from Three Measures of Accuracy and Bias. *Personality and social psychology bulletin*, 23, 157-172.
19. Blake, & Mouton. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Co., 73-76



20. Blanchard, K. (1987). *El líder ejecutivo al minuto: cómo aumentar la eficacia por medio del liderazgo situacional*. Barcelona: Grijalbo, 91-94.
21. Bolger, N., Zuckerman, A., & Kessler, R. C. (2000). Invisible support and adjustment to stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 953-961.
22. Bonevac, D., & Phillips, S. (2009). *Introduction to world philosophy*. New York: Oxford University Press, 58-62.
23. Bültmann, U. e. (2002). Fatigue and psychological distress in the working population: psychometrics, prevalence and correlates. *Journal of Psychosomatic Research*, 52, 445-452.
24. Burns, H. M. (2002). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. Massachusetts: Atlantic Monthly Press, 12-17.
25. Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, 52-57.
26. Cassel, J. (1976). The contribution of the social environment to host resistance. *American Journal of Epidemiology*, 107-123.
27. Chiavenato, I. (2008). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva.
28. Collins, J. (2001). *Good to great: why some companies make the leap... and others don't*. UK: Harper Business, 121-126.
29. Collins, J., & Porras, J. (2004). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business, 127-135.
30. Comandante del Buque Escuela Sagres Pedro Proença Mendes, e. 2. (9 de 2 de 2012). Liderança no Navío Escola Sagres . (O. Delgado, Entrevistador)



31. COMM. (2009). *Clube de Oficiais da Marinha Mercante*. Recuperado el 2010, de <http://www.comm-pt.org/>
32. COMME. (2009). *Colegio Oficial de la Marina Mercante Española*. Recuperado el 2010, de <http://www.comme.org/>
33. Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós, 175.
34. Covey, S. (2008). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós, 107-113.
35. Creative Research Systems. (2007). *The Survey System*. Recuperado el 20 de 11 de 2010, de <http://www.surveysystem.com/>
36. Davis, K. (1994). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill, 74-78.
37. Doh, J. P. (2003). Can Leadership be taught? Perspectives from management educators. *Academy of management learning and education*, 2, 54-67.
38. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
39. Eagly, A. H., & Chin, J. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 216-224.
40. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles : A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin* 129, 4, , 569-591.
41. Eccles, J. (1986). Gender-roles and women's achievement. *Educational Researcher University of Michigan*, 15-19.



42. EMSA. (2010). *The world fleet 2010*. Recuperado el 17 de 4 de 2012, de EMSA:
<http://www.emsa.europa.eu/index.php>
43. Fagan, B. (2000). *The little ice age: how climate made history, 1300-1850*. NY: Basic Books, 98-102.
44. Fernández, M. d. (1999). *Viajes de Cristóbal Colón*. Madrid: Espasa-Calpe, 39-56.
45. Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology* , 1-6.
46. Frankl, V. E. (2004). *Un psicólogo en un campo de concentración o El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder, 33-56.
47. George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn & Bacon, 81-92.
48. Gibson, J. I. (2001). *Las organizaciones: comportamientos, estructura, procesos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana, 201-213.
49. Glen, D. (2007). What do we know about the labour market for seafarers? A view from the UK. *Elsevier*, 845-855.
50. Godin, S. (2008). *Tribes: We need you to lead us*. New York: Portfolio, 78-93.
51. Goleman, D. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés, 142-147.
52. Goleman, D. (2002). *Primal Leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Publishing, 91-98.
53. Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press, 278-291.



54. Haka, Borch, Jensen, & Leppin. (enero de 2011). Should I stay or should I go? Motivational profiles of Danish seafaring officers and non-officers. *Via Medica*, 62, 20-30.
55. Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles: propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona: Paidós, 63-74.
56. Hersey, Blanchard, & Johnson. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 102-108.
57. Hobson, J. M. (2004). *The Eastern origins of Western civilisation*. Cambridge : Cambridge University Press, 28-34.
58. Hofstätter, P. (1971). *Gruppendynamik*. Hamburg: Rowohlt, 28-31.
59. Hogan, R. e. (1994). What we know about Leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist*, 33.
60. Holmes, T., & Rahe, R. (1967). The social readjustment rating scale. *J Psychosom Res*, 11, 213–8.
61. Huntford, R. (2000). *Scott and Amundsen: Last place on earth*. Barcelona: Abacus, 76-81.
62. Hurley, F., & Vilanova, O. (2007). *Shackleton: la odisea de la Antártida*. Barcelona: GeoPlaneta, 102-109.
63. ILO. (2011). *International Labour Organization*. Retrieved January 3, 2012, from <http://www.ilo.org>
64. IMO. (2010). *Guidance on Fatigue Mitigation and Management*. Recuperado el 20 de enero de 2012, de International Maritime Organization: <http://www.imo.org/>



65. ISF/BIMCO. (2010). *European Commission*. Recuperado el 11 de 1 de 2012, de <http://ec.europa.eu/transport/maritime/studies/doc/2011-05-20-seafarers-employment.pdf>
66. ISM, C. t. (10 de 2010). http://www.seg-social.es/Internet_1/LaSeguridadSocial/Quienessomos/InstitutoSocialdela29421/index.htm?ID=29421. España.
67. ITF. (2006). *International Transport Federation*. Retrieved December 15, 2011, from <http://www.itfseafarers.org/ITI-fatigue.cfm>
68. ITF. (2012, february 1). *International Transport Federation*. Retrieved February 20, 2012, from <http://www.itfseafarers.org/project-horizon.cfm>
69. Izutsu, T. (1984). *Sufism and Taoism: a comparative study of key philosophical concepts*. California: Univertsity of California Press, 76-82.
70. Jones, A. M. (2005). The Anthropology of Leadership: Culture and Corporate Leadership in the American South. *Leadership*, 1, 259-278.
71. Judge, T. A. (5 de 2004). Transformational and transactional Leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
72. Kaiser, R. B. (2008). How transformational leadership works. *American Psychologist*, 96-110.
73. Kark, R., & Eagly, A. (2010). Gender and leadership: Negotiating the labyrinth. En R. Kark, & A. Eagly, *Handbook of gender research in psychology* (págs. 443-468). New York: Springer.
74. Kilbulrg, R. D. (2007). *The wisdorm of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change*. Washington, DC: American Psychological Association, 38-42.
75. Kippenberger, T. (2002). *Leadership styles*. Oxford: Capstone Pub., 63-65



76. Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership: a new look at old leadership questions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, LTd., 22-26
77. Langer, E. (28 de abril de 2010). *Harvard Business Review*. Recuperado el 23 de 2 de 2012, de Imagining the future of leadership: <http://blogs.hbr.org/imagining-the-future-of-leadership/2010/04/leaders-time-to-wake-up.html>
78. Lehane, B. (1996). *La aventura del mar: El paso del Noroeste*. Barcelona: Ed. Folio, S.A., 21-78
79. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 102-109.
80. Maccoby, M. (2007). *The Leaders We Need and What Makes Us Follow*. Boston: Harvard Business School Publishing, 75-81.
81. Mahapatra, A. (2007). *ISF Manning and Training Conference 2007*. Recuperado el 14 de marzo de 2009, de IMO:
http://www.imo.org/blast/blastDataHelper.asp?data_id=19851&filename=STCWReview.pdf
82. Malik, F. (2000). *Führen, Leisten, Leben*. Düsseldorf : Campus Verlag, 123-131.
83. Maquiavelo, N. (2005). *El príncipe*. Madrid: Tecnos, 21-24.
84. Maxwell, J. C. (1993). *Developing the Leader Within You*. Tennessee: Thomas Nelson Publishers, 103-108.
85. Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 Leyes irrefutables del Liderazgo*. Tennessee: Nelson, Tomas, Inc., 11-25
86. McGregor, D. (1982). *Mando y motivación*. México: Editorial Diana, 81-85.
87. McNamara, R. e. (2005). Fatigue at sea: amendments to the working time directives and management guidelines. *Contemporary Ergonomics* , 568–572.



88. Medina, J. C. (1996). *La soledad*. Madrid: Aguilar, 14-19.
89. Menzies, G. (2003). *1421: El año en que China descubrió el mundo*. Barcelona: Grijalbo, 241-247.
90. Midcalf, V. (2007) *The relationship between age, retention, and transformational leadership*, PhD thesis, Capella University, 31-33.
91. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
92. Moore-Ede, M. (2009). *The definition of human fatigue*. Recuperado el 25 de 9 de 2011, de serious injury: <http://www.seriousinjury.com/library>
93. Moreno, J. (1954). *Fundamentos de la sociometría*. Buenos Aires: Paidós, 57-59.
94. Morgan, H. H. (2005). *The Art and practice of leadership coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 114-117
95. Nash, C. &. (1992). *A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation*. Boston: Addison-Wesley, 74-77.
96. National Transportation Safety Board. (2007). *Allision of Hong Kong-Registered Containership M/V Cosco Busan with the Delta Tower of the San Francisco–Oakland Bay Bridge San Francisco Accident Report*. California.
97. Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003). What Really Works. *Harvard Business Review*, 12.
98. Ohno & Shimamura, M. (2007). Managing the development process and aid, East Asian experiencies in building central economic agencies. *GRIPS Development Forum*.



99. Palmer, S. W. (2007). *Handbook of coaching psychology*. New York: Routledge, 78-91.
100. Parsons, J., Adler, T., Kaczala, C., & Meece, J. (1982). sex differences in attributional patterns and learned helplessness. *Sex roles*, 9, 322-339.
101. Perry, N., & Wilkie, R. (1974). Social Theory and Shipboard Structure. *Maritime Studies and Management*, 136-146.
102. Pigafetta, A. (2004). *Primer viaje en torno del globo*. Madrid: Espasa-Calpe, 113, 143-152.
103. Platow, H. &. (2011). The link between Leadership and Followership: how affirming social identity translates vision into action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1-12.
104. Price, A. (1985). *Los viajes del capitán Cook (1768-1779)*. Barcelona: Ediciones del Serbal, 63-65, 82-87.
105. RAE. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 20 de 10 de 2011, de WordReference, <http://www.wordreference.com/es/en/frames.asp?es=liderazgo>
106. Ramírez, J. e. (1996). The effects of stress and satisfaction at work. *The Lancet*, 724-728.
107. Reddin, W. J.-K. (1972). *Effective Situational Diagnosis*. Londres: MEL, 122-125.
108. Requena Santos, F. (1994). *Amigos y redes sociales*. Madrid: CIS, 26-33.
109. Rodríguez-Martos, R. (1996). *El buque mercante: un análisis sociológico*. Barcelona: UPC, 28-31.
110. Rodríguez-Martos, R. (2009). A proper style of command and their impact in maritime safety. *Journal of marine engineering and environment*, 5.



111. Rodríguez-Martos, R. (2009). The importance of training in Leadership in Maritime Universities. *Journal of Marine Engineering and Environment*, 7.
112. Roskin, R. a. (1983). *Success Guide to Managerial Achievement*. New Jersey: Prentice Hall, 64-67.
113. Rowe, W. (2007). *Cases in Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 34-37.
114. Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill, 77-79.
115. Sosik, J. J. (2006). *Leading With Character: Stories of Valor and Virtue and the Principles They Teach*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 102-134.
116. STCW. (2010). *Standards of Training, Certification and Watchkeeping*. Recuperado el 21 de enero de 2012, de <http://www.stcw.org>
117. Stodgill, R. M. (1978). Personal factors associated with leadership. A survey of literature. *Journal of Psychology*, 25.
118. Stopford, M. (2009). *Maritime Economics*. London: Routledge Taylor and Francis Group, 48-49.
119. The European Agency for Safety and Health at Work . (2000). *Research on work-related stress*. Recuperado el 20 de 12 de 2011, de European Agency for Safety and Health at Work: <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/203>
120. Thomas, R. J. (2008). *Crucibles of Leadership: How to Learn From Experience to Become a Great Leader*. Boston: Harvard Business School Publishing, 98-102.
121. Torre, L. J. (mayo de 1999). *Un negro asunto*. Recuperado el 16 de enero de 2012, de Grijalvo: http://www.grijalvo.com/Batracius/Batracius_Torrey_Canyon.htm



122. Turkel, C. (2008). *Female leaders' 360-degree self-perception accuracy for leadership competencies and skills*. Minneapolis: Capella University School of Business, 17-19.
123. UPC. (2005). *Informe y dictamen sobre la varada del buque "Cape Jupiter" en el fondeadero Rada Sur del Puerto de la Luz, el día 24 de Julio de 2003*. Barcelona: UPC.
124. Van der Helm, R. (2005). The Future According to Frederik Lodewijk Polak: Finding the Roots of Contemporary Futures Studies,. *Futures*, 37, 505-519.
125. Vinkenburg, C. J. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? . *The Leadership Quarterly*, 10-21.
126. Vroom, V. (1990). *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las Organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, S.A, 56-64.
127. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24.
128. Wong, P. T. (2004). The paradox of servant leadership. *Leadership Link*, 3-5.
129. Wong, P. T. (2007). *What makes a great leader?* Obtenido de http://www.meaning.ca/archives/presidents_columns/pres_col_jun_2007_great-leader.htm.
130. Worsley, F. (2009). *La aventura antártica del Endurance*. Barcelona: Edhasa, 81-84.
131. Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 258-31.
132. Zweig, S. (2002). *Momentos estelares de la humanidad*. Barcelona: Acantilado, 84-87, 102, 154-157.



17. Anexos



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



Anexo A: ISF Manning and Training Conference 2007 STCW Review

ISF MANNING AND TRAINING CONFERENCE 2007

STCW REVIEW*

Ashok Mahapatra
Head, Maritime Training and Human Element Section
Maritime Safety Division
International Maritime Organization

Introduction

In IMO, the role of the human element in safe ship operation has long been recognised. The first international convention on seafarer training standards – the International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW) – was adopted in 1978. And since then, IMO has regularly revised and updated that Convention bearing in mind the importance of the human element in safety management ashore and afloat.

By the late 1980's, it was realised by many in the shipping industry that the training standards in the 1978 STCW Convention were not achieving their intended purpose. The main cause for this appeared to be the general lack of precision in its standards, much of the interpretation of which was left "to the satisfaction of the Administration," which resulted in a widely varying interpretation of the standards. Regrettably, some Parties failed to effectively administer and enforce the Convention requirements and their certificates could no longer be relied upon as evidence of competence.

The loss of credibility of the Convention and political and public concern regarding human related causes of shipping disasters generated growing criticism, not only of the Convention itself, but also of IMO, which some claimed to be ineffective and unresponsive. In May 1993, the Maritime Safety Committee (MSC) with extensive support for Member Governments and the shipping industry decided to give high priority to an extensive review of the STCW Convention. This process was accelerated by having consultants prepare text, under the supervision of the STW Sub-Committee and through a series of intersessional meetings. The thorough revision of the Convention which ensued aimed to address international concerns about declining seafarer training and certification standards and poor operational management leading to accidents and pollution.

The revision of the STCW Convention in 1995 included a move towards a competence-based training and assessment (rather than one based on knowledge). The main feature of a competence-based system is the way the tasks and skills are defined, in terms of outcomes to be achieved rather than pure knowledge to be gained. One objective of the Convention review was to establish clear outcome-based standards of competence, meeting today's industry demands. Accordingly, the skills, knowledge, understanding and abilities needed to ensure that individuals are capable of fulfilling the roles expected of them at sea have been defined and tabulated. The resulting challenge for maritime education and training is how to achieve the specified outcomes and, having hopefully achieved them, how best to assess performance to be assured that the standards are met.

Subsequently, the Convention has been amended four times so far and is likely to be amended further over the medium-term. In view of this, and more than ten years since its last major revision, the Secretary-General at the opening of the thirty-seventh session of the Sub-

* The views expressed in this paper are those of the author and may not reflect the views of the Organization or its Secretariat.



Committee on Standards of Training and Watchkeeping, remarked that perhaps the time had come to give some preliminary consideration to any need for another comprehensive review of the Convention to ensure that it meets, the new challenges facing the shipping industry today and in the years to come. Having noted the Secretary-General's views, the Sub-Committee agreed that there was a need to undertake a review of the Convention and invited the Maritime Safety Committee to add a new item to its work programme and agenda for STW 38 "**Comprehensive review of the STCW Convention and the STCW Code**". The Maritime Safety Committee endorsed the request and instructed the Sub-Committee to define first in detail the issues to be reviewed and advise the Committee accordingly, before embarking on the actual work.

Accordingly, the Sub-Committee at its thirty-eighth session, after preliminary discussions agreed the review should only embrace the following principles:

- .1 retain the structure and goals of the 1995 revision;
- .2 do not down scale existing standards;
- .3 do not amend the articles of the Convention;
- .4 address inconsistencies, interpretations, outdated provisions, MSC instructions, clarifications already issued and technological advances;
- .5 address requirements for effective communication;
- .6 provide for flexibility in terms of compliance and for required levels of training and certification and watchkeeping arrangements due to innovation in technology;
- .7 address the special character and circumstances of short sea shipping and the offshore industry; and
- .8 address security-related issues.

Structure

Following detailed discussions, it was agreed that the present structure of the Convention had more than adequately served its purpose and there was no need to review it. Furthermore, there was unanimous agreement that during the review process it was necessary to ensure that there was no down scaling of existing standards.

Amendments to Articles of the Convention

It was noted that amending articles of the Convention was covered under the explicit amendment procedure and would take a long time before any proposed amendment entered into force. STW 38 also noted that during the 1995 revision, similar observation had been noted and that a decision not to undertake any amendment had been taken. As there was no compelling need there was no need to review the articles during the proposed review process.

Definitions

In order to address inconsistencies and advances in technology, it was agreed to include a number of new definitions. At the same time it was recognised that there could be a need for the addition or deletion of definitions emanating from the review.

Fraudulent certificates



In view of the proliferation of fraudulent practices associated with certificates of competency, it was agreed that it was essential to enhance prevention of such practices to combat any malpractices or fraud by reviewing the requirements for the issue of certificates and endorsements.

Near-coastal voyages

The current discrepancies in the definition of near-coastal voyage (NCV) often resulted in problems in relation to Port State Control. Hence, the introduction of an explicit definition of NCV and the review of the common principles governing these voyages was considered necessary.

Communication of information (White list process)

It was agreed that regulation I/7 and the related sections of the Code should be amended in order to clearly indicate that amendments to the STCW Convention and the STCW Code are not subject to the provisions of this regulation. However, the implementation of amendments to the STCW Convention and the STCW Code should be examined under regulation I/8 regarding Quality Standards. In this context, it was also agreed that regulation I/8 should be reviewed to address:

- 1 changes to training, assessment of competence, certification and revalidation activities emanating from an amendment to the Convention to be covered under the independent evaluation pursuant to this regulation;
- 2 a specific mechanism to monitor the effective application of the Convention requirements;
- 3 terms of reference to ensure that Parties were implementing new or amended regulations that have entered into force on or after the last independent evaluation; and
- 4 the independent evaluation to be carried out in accordance with the requirements of the Convention and not using standards applied in other industrial organizations.

Tanker training requirements

As the training and certification requirements for personnel serving on board tankers had been amended in 1992, during the 1995 revision, it was decided not to revise these requirements until experience had been gained on the implementation of the amended requirements. Hence, the requirements in chapter V of the revised STCW Convention were knowledge-based rather than competence-based. Furthermore, these requirements did not clearly provide specific requirements for different types of tankers. Accordingly, it was agreed that it was necessary to review the requirements in chapter V and revise them as appropriate to provide relevant competence-based standards for all personnel serving on-board different types of tankers. STW 38 also agreed to review the requirements for “ro-ro passenger ships” and “passenger ships other than ro-ro passenger ships” with a view to simplifying the requirements.

Able seafarer

During the development of the Maritime Labour Convention 2007, it was agreed that provisions relevant to training and certification requirements for able seamen be transferred to the STCW Convention. Accordingly, the Sub-Committee developed competence standards for



able seafarer for both deck and engine departments. In view of the on-going review of the STCW Convention, it was agreed that it would be appropriate if these standards were adopted after the review process had been completed. This would ensure that the proposed standards would be in harmony with any new amendments that maybe adopted following the review. It would also be helpful to Administrations, seafarers and shipowners if all the amendments were adopted as a single package.

Amendments to the STCW Convention and the STCW Code so as to include therein security-related provisions

STW 38 also discussed the issue of the training and familiarization requirements for shipboard personnel with and without designated security duties and agreed that:

- .1 there should be a three-tiered approach to the training and familiarization requirements for shipboard personnel and seafarers, consisting in broad terms, of the basic training or instruction for security awareness, additional training specific for those with designated security duties, and the on-board familiarization training on each ship;
- .2 the best approach would be for all seafarers without designated security duties employed or engaged on board, to receive basic training or instruction on security awareness in the same manner as they are expected to receive, in accordance with regulation VI/1 and section A-VI/1, basic training or instruction in relation to personal survival techniques; fire prevention and fire fighting; elementary first aid; and personal safety and social responsibilities;
- .3 SSOs or other equally qualified persons providing basic security-related familiarization training would not be required to qualify as instructors, supervisors and assessors in accordance with the provisions of regulation I/6.2 and section A-I/6;
- .4 it was up to each STCW Party to decide how basic training or instruction in security awareness should be conducted or assessed or to what form of documentary evidence or certification this may lead, taking into account the practice the STCW Party concerned had adopted in relation to the other basic training issues currently within the scope of section A-VI/1.2;
- .5 granting exemptions in relation to security matters was neither warranted, nor was it conducive to efforts to enhance maritime; and
- .6 in exceptional circumstances it may be necessary to grant a dispensation to a seafarer who was not qualified to perform designated security duties to perform such duties.

It was also agreed to defer the required review of chapters I and VIII so as to include therein appropriate security-related provisions and include it in the comprehensive review of the STCW Convention and the STCW Code. As a result the preliminary text of the draft amendments prepared by STW 38 would need to be re-examined to ensure the required consistency and to reflect any need for changes which may transpire.

Master and deck department

It was also agreed that the review should:



- .1 consider the need to be consistent in the display of information relating to inclusion of endorsements limitations on technological equipment, such as ARPA and GMDSS;
- .2 provide for familiarization training to understand the limitations of automatic systems through familiarization training and inclusion of training recommendation given by performance management guidelines within the Convention;
- .3 review requirements to take into account any recent changes in equipment, technology and terminology;
- .4 emphasis on environmental awareness, in particular, the use of oily water separators; and
- .5 provide guidance relating to ECDIS training and familiarization.

Engine Department

It was also agreed that the review should:

- .1 consider the need for including relevant competences with regard to technological development (electrical engineering and electronics) in the operation of ships;
- .2 provide for familiarization training to understand the limitations of automatic systems through familiarization training and inclusion of training recommendation given by performance management guidelines within the Convention;
- 3 review requirements to take into account any recent changes in equipment, technology and terminology;
- .4 emphasis on environmental awareness, in particular, the use of oily water separators.

Emergency, occupational safety, medical care and survival functions

The review should establish training standards for:

- .1 shipboard safety representative, reflecting the requirements of the ILO Maritime Labour Convention, 2006, as instructed by MSC 81;
- .2 sanitation and hygiene taking into account the information provided in the ships sanitation guide developed by WHO and limited to addressing safety issues; and
- .3 marine environment awareness.

Alternative certification

It was further agreed to consider the need to address the possibility of vertical flexibility in the manning of ships provided that the sponsoring countries fully justify the need along with specific examples where such flexibility can be applied.

Watchkeeping

In dealing with issues relating to watchkeeping, it was agreed that the review should:



This is of particular importance in view of the increasing attempts by some administrations to criminalise the crew for inadvertent actions or incidents specifically in marine pollution incidents in recent years. Seafarers must be aware of their role in shipping, the legal and liability issues involved, particularly their personal liability and their rights and obligations, which should be part of their leadership training.

Leadership qualities are of course also very important when it comes to future career aspects, in particular in shore-based positions. A well trained, skilled, experienced and up-to-date retrained candidate would be needed and welcome in many of the shore positions which require sea going experience and expertise.

Fatigue

Fatigue on board ships exists, leads to accidents and incidents and, if left unchecked, will create an environment where the retention of qualified crews will be increasingly difficult. Due to a culture where there can be a general disrespect for regulations (not to be confused with the compliance culture) and a 'can do' attitude of seafarers, it is difficult to gauge the extent of the problem because work/rest hour logs do not reflect a problem. However, anecdotal evidence indicates that fatigue and manning levels are of major concern to mariners. In response to this, the Nautical Institute has begun work on a programme to raise the awareness of fatigue on board and promote best practices for management and mitigation techniques. I feel that everyone associated with shipping should be gravely concerned about this issue and come together to raise the awareness of fatigue on board and promote best practices for management and mitigation techniques.

Conclusions

In conclusion, I am sure that the comprehensive review of the STCW Convention and the STCW Code more than ten years after its last major revision would ensure that seafarer on board are adequately trained to meet the new challenges facing the shipping industry today and in the years to come and to complement our mission of safer ships and cleaner oceans.



- .1 consider including appropriate security-related and fatigue-related provisions/issues;
- .2 provide for proper maintenance of records of hours of rest and to harmonize this regulation with the relevant provisions in the ILO Maritime Labour Convention (2006); and
- .3 consider introduction of mandatory alcohol limits during watchkeeping and other shipboard duties.

STCW Code

It was also noted that following the review of the Convention, consequential amendments to part A and part B of the STCW Code may be necessary and should be considered during the review process.

Pleasure Yachts and commercially operated yachts

In recent times, there has been a marked growth in the large yacht market encompassing both commercial and private yachts. A number of administrations have concluded that although commercial yachts are not excluded from the Convention, it is unreasonable to expect the owners/operators of such vessels to comply fully with the STCW requirements. Accordingly, a number of countries have developed their own Code of Practice as an acceptable alternative to the Convention. As large yachts were becoming more common, there was a need to provide for harmonised international standards for the qualifications and training of crew operating such yachts.

Leadership

I wish to bring out a few other issues which I do believe are very important toward ensuring that the seafarers are competent to discharge their duties on board ships. From a legal and practical standpoint, the master must lead his team to ensure that the ship is seaworthy at all times and should apply the ISM Code in a pro-active manner. He must ensure that his officers and crew navigate and run the ship in a safe and seamanlike manner, applying best practices at all times. Many of these aspects require technical skills but what brings them all together are people skills and, this is where leadership becomes crucial. One of the master's virtues is his professional integrity which comes before commercial expediency. In discharging his various responsibilities, he will also be assisted by a thorough understanding of the shipping business. In short, he must be a leader and set a good example for his crew to follow.

Leadership training is essential, as the value of shipping assets, the environment in which maritime people work, the risk/reward ratios, and the expectations of the world community place ever greater demands on owners, managers and seafarers. Therefore the shipping industry must focus on the qualities of leadership which it needs to promote, and apply leadership training. This applies equally to ship-based staff and shore-based staff. It would be a good idea to provide leadership training to both sea and shore staff simultaneously to ensure effective communication.

Some may think that leadership need only be applied by the master or chief engineer and that earlier leadership training is merely preparation for these ultimate positions of responsibility. However, anyone on board a ship may be called upon to be a leader in certain situations. There are some courses that involve leadership - such as fire-fighting, crisis management and bridge team management - but few of these overtly explore the underlying principles of leadership. This is a gap that must be filled to improve the safety and efficiency of shipping.



Departament de Ciència
i Enginyeria Nàutiques
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Análisis DAFO del Liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante Españoles y Portugueses



Anexo B: STCW'2010/Conf.2/34

PAGE 46

Column 1	Column 2	Column 3	Column 4
Competence	Knowledge, understanding and proficiency	Methods for demonstrating competence	Criteria for evaluating competence
Application of Leadership and Teamworking skills	<p>Working knowledge of shipboard personnel management and training</p> <p>A knowledge of related international maritime conventions and recommendations, and national legislation</p> <p>Ability to apply task and workload management, including:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. planning and co-ordination 2. personnel assignment 3. time and resource constraints 4. prioritization <p>Knowledge and ability to apply effective resource management:</p>	<p>Assessment of evidence obtained from one or more of the following:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. approved training 2. approved in-service experience 3. practical demonstration 	<p>The crew are allocated duties and informed of expected standards of work and behaviour in a manner appropriate to the individuals concerned</p> <p>Training objectives and activities are based on assessment of current competence and capabilities and operational requirements</p> <p>Operations are demonstrated to be in accordance with applicable rules</p> <p>Operations are planned and resources are allocated as needed in correct priority to perform</p>



	<ol style="list-style-type: none"> 1. allocation, assignment, and prioritization of resources 2. effective communication onboard and ashore 3. decisions reflect consideration of team experiences 4. assertiveness and Leadership, including Motivation 5. obtaining and maintaining situational awareness 		<p>necessary tasks</p> <p>Communication is clearly and unambiguously given and received</p> <p>Effective Leadership behaviours are demonstrated</p> <p>Necessary team member(s) share accurate understanding of current and predicted vessel status and operational status and external environment</p> <p>Decisions are most effective for the situation.</p>
--	--	--	--

PAGE 47

Column 1	Column 2	Column 3	Column 4
Competence	Knowledge, understanding and proficiency	Methods for demonstrating competence	Criteria for evaluating competence
Application of Leadership and Teamworking skills (continued)	Knowledge and ability to apply decision-making techniques: <ol style="list-style-type: none"> 1. situation and risk assessment 2. identify and consider generated options 		



	<p>3. selecting course of action</p> <p>4. evaluation of outcome effectiveness</p>		
<p>Contribute to the safety of personnel and ship</p>	<p>Knowledge of personal survival techniques</p> <p>Knowledge of fire prevention and ability to fight and extinguish fires</p> <p>Knowledge of elementary first aid</p> <p>Knowledge of personal safety and social responsibilities Leadership, including Motivation</p> <p>obtaining and maintaining situational awareness</p>	<p>Assessment of evidence obtained from approved training and experience as set out in section A-VI/1, paragraph 2</p>	<p>Appropriate safety and protective equipment is correctly used</p> <p>Procedures and safe working practices designed to safeguard personnel and the ship are observed at all times</p> <p>Procedures designed to safeguard the environment are observed at all times</p> <p>Initial and follow-up action on becoming aware of an emergency conforms with established emergency response procedures.</p>



PAGE 62

Column 1	Column 2	Column 3	Column 4
Competence	Knowledge, understanding and proficiency	Methods for demonstrating competence	Criteria for evaluating competence
Use of Leadership and managerial skill	<p>Knowledge of shipboard personnel management and training.</p> <p>A knowledge of related international maritime conventions and recommendations, and national legislation</p> <p>Ability to apply task and workload management, including:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. planning and co-ordination 2. personnel assignment 3. time and resource constraints 4. prioritization <p>Knowledge and ability to apply effective resource management:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. allocation, assignment, and 	<p>Assessment of evidence obtained from one or more of the following:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. approved training 2. approved in-service experience 3. approved simulator training 	<p>The crew are allocated duties and informed of expected standards of work and behaviour in a manner appropriate to the individuals concerned</p> <p>Training objectives and activities are based on assessment of current competence and capabilities and operational requirements</p> <p>Operations are demonstrated to be in accordance with applicable rules</p> <p>Operations are planned and resources are allocated as needed in correct priority to perform necessary tasks</p> <p>Communication is clearly and unambiguously given and received</p> <p>Effective Leadership behaviours are demonstrated</p> <p>Necessary team member(s) share accurate understanding of current</p>



	<p>prioritization of resources</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. effective communication on board and ashore 3. decisions reflect consideration of team experiences 4. assertiveness and Leadership, including Motivation 5. obtaining and maintaining situation awareness <p>Knowledge and ability to apply decision-making techniques:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. situation and risk assessment 2. identify and generate options. 		<p>and predicted vessel state and operational status and external environment</p> <p>Decisions are most effective for the situation</p> <p>Operations are demonstrated to be effective and in accordance with applicable rules.</p>
--	--	--	---

PAGE 63

Column 1	Column 2	Column 3	Column 4
Competence	Knowledge, understanding and proficiency	Methods for demonstrating competence	Criteria for evaluating competence
Use of Leadership and managerial	<ol style="list-style-type: none"> 3. selecting course of action 4. evaluation of outcome 		



skill (continued)	effectiveness Development, implementation, and oversight of standard operating procedures		
Organize and manage the provision of medical care on board	A thorough knowledge* of the use and contents of the following publications: .1 International Medical Guide for Ships or equivalent national publications .2 medical section of the International Code of Signals .3 Medical First Aid Guide for Use in Accidents Involving Dangerous Goods	Examination and assessment of evidence obtained from approved training	Actions taken and procedures followed correctly apply and make full use of advice available

PAGE 95

Column 1	Column 2	Column 3	Column 4
Competence	Knowledge, understanding and proficiency	Methods for demonstrating competence	Criteria for evaluating competence
Operate life-saving appliances	<i>Life-saving</i> Ability to organize abandon ship drills and knowledge of the	Assessment of evidence obtained from approved training and experience as set	Actions in responding to abandon ship and survival situations are appropriate to the prevailing circumstances and conditions and comply with accepted safety



	operation of survival craft and rescue boats, their launching appliances and arrangements, and their equipment, including radio life-saving appliances, satellite EPIRBs, SARTs, immersion suits and thermal protective aids	out in section A-VI/2, paragraphs 1 to 4	practices and standards
Apply medical first aid on board ship	<i>Medical aid</i> Practical application of medical guides and advice by radio, including the ability to take effective action based on such knowledge in the case of accidents or illnesses that are likely to occur on board ship	Assessment of evidence obtained from approved training as set out in section A-VI/4, paragraphs 1 to 3	Identification of probable cause, nature and extent of injuries or conditions is prompt and treatment minimizes immediate threat to life
Monitor compliance with legislative requirements	Basic working knowledge of the relevant IMO conventions concerning safety of life at sea, security and protection of the marine environment	Assessment of evidence obtained from examination or approved training	Legislative requirements relating to safety of life at sea, security and protection of the marine environment are correctly identified
Application of Leadership and Teamworking skills	Working knowledge of shipboard personnel management and training A knowledge of related international maritime conventions and recommendations, and national legislation Ability to apply task and	Assessment of evidence obtained from one or more of the following: .1 .2 .3 approved training approved in-service	The crew are allocated duties and informed of expected standards of work and behaviour in a manner appropriate to the individuals concerned Training objectives and activities are based on assessment of current competence and capabilities and operational requirements. Operations are demonstrated to be



	workload management, including: .1 planning and co- ordination .2 personnel assignment .3 time and resource constraints .4 prioritization	experience practical demonstration	in accordance with applicable rules
--	---	---	-------------------------------------

PAGE 96

Column 1	Column 2	Column 3	Column 4
Competence	Knowledge, understanding and proficiency	Methods for demonstrating competence	Criteria for evaluating competence
Application of Leadership and Teamworking skills <i>(continued)</i>	Knowledge and ability to apply effective resource management: 1. allocation, assignment, and prioritization of resources 2. effective communication on board and ashore 3. decisions reflect consideration of team experiences 4. assertiveness and Leadership, including Motivation		Operations are planned and resources are allocated as needed in correct priority to perform necessary tasks Communication is clearly and unambiguously given and received Effective Leadership behaviours are demonstrated Necessary team member(s) share accurate understanding of current and predicted vessel state and operational status and external



	<p>5. obtaining and maintaining situational awareness</p> <p>Knowledge and ability to apply decision-making techniques:</p> <p>.1 situation and risk assessment</p> <p>.2 identify and consider generated options</p> <p>.3 selecting course of action</p> <p>.4 evaluation of outcome effectiveness</p>		<p>environment</p> <p>Decisions are most effective for the situation</p>
--	--	--	--

PAGE 106

Column 1	Column 2	Column 3	Column 4
Competence	Knowledge, understanding and proficiency	Methods for demonstrating competence	Criteria for evaluating competence
Develop emergency and damage control plans and handle emergency situations	Ship construction, including damage control Methods and aids for fire prevention, detection and extinction Functions and use of life-	Examination and assessment of evidence obtained from approved in-service training and experience	Emergency procedures are in accordance with the established plans for emergency situations



	saving appliances		
Use Leadership and managerial skills	<p>Knowledge of shipboard personnel management and training</p> <p>A knowledge of international maritime conventions and recommendations, and related national legislation</p> <p>Ability to apply task and workload management, including:</p> <p>.1 planning and coordination</p> <p>.2 personnel assignment</p> <p>.3 time and resource constraints</p> <p>.4 prioritization</p> <p>Knowledge and ability to apply effective resource management:</p> <p>.1 allocation, assignment, and prioritization of resources</p> <p>.2 effective</p>	<p>Assessment of evidence obtained from one or more of the following:</p> <p>1. approved training</p> <p>2. approved in-service</p> <p>3. experience approved simulator training</p>	<p>The crew are allocated duties and informed of expected standards of work and behaviour in a manner appropriate to the individuals concerned</p> <p>Training objectives and activities are based on assessment of current competence and capabilities and operational requirements</p> <p>Operations are demonstrated to be in accordance with applicable rules</p> <p>Operations are planned and resources are allocated as needed in correct priority to perform necessary tasks</p> <p>Communication is clearly and unambiguously given and received</p>



	communication on board and ashore .3 decisions reflect consideration of team experience		
--	---	--	--

PAGE 107

Column 1	Column 2	Column 3	Column 4
Competence	Knowledge, understanding and proficiency	Methods for demonstrating competence	Criteria for evaluating competence
Use Leadership and managerial skills <i>(continued)</i>	4 assertiveness and Leadership, including Motivation .5 obtaining and maintaining situation awareness Knowledge and ability to apply decision-making techniques: .1 situation and risk assessment .2 identify and generate options		Effective Leadership behaviours are demonstrated Necessary team member(s) share accurate understanding of current and predicted vessel state and operational status and external environment Decisions are most effective for the situation Operations are demonstrated to be effective and in accordance with applicable rules



	.3 select course of action		
	.4 evaluation of outcome effectiveness		
	Development, implementation, and oversight of standard operating procedures		



Anexo C: Cuestionario MLQ 5X y preguntas adicionales

For use by Olga Delgado only. Received from Mind Garden, Inc. on December 21, 2010

Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form

My Name: _____ Date: _____
Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

This questionnaire is to describe your leadership style as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. **If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.**

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits you. The word "others" may mean your peers, clients, direct reports, supervisors, and/or all of these individuals.

Use the following rating scale:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	

1. I provide others with assistance in exchange for their efforts. 0 1 2 3 4
2. I re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate. 0 1 2 3 4
3. I fail to interfere until problems become serious. 0 1 2 3 4
4. I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards. 0 1 2 3 4
5. I avoid getting involved when important issues arise. 0 1 2 3 4
6. I talk about my most important values and beliefs. 0 1 2 3 4
7. I am absent when needed. 0 1 2 3 4
8. I seek differing perspectives when solving problems. 0 1 2 3 4
9. I talk optimistically about the future. 0 1 2 3 4
10. I resist problem others for being associated with me. 0 1 2 3 4
11. I discuss with specific teams who is responsible for achieving performance targets. 0 1 2 3 4
12. I wait for things to go wrong before taking action. 0 1 2 3 4
13. I talk enthusiastically about what needs to be accomplished. 0 1 2 3 4
14. I specify the importance of having a strong sense of purpose. 0 1 2 3 4
15. I spend time teaching and coaching. 0 1 2 3 4

Continued →

Copyright 1995, 2000, 2004 by Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

108



For use by Olga Delgado only. Received from Mind Garden, Inc. on December 21, 2010

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, If not always	
0	1	2	3	4	
16. I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved.....	0	1	2	3	4
17. I show that I am a firm believer in "if it ain't broke, don't fix it".....	0	1	2	3	4
18. I go beyond self-interest for the good of the group.....	0	1	2	3	4
19. I treat others as individuals rather than just as a member of a group.....	0	1	2	3	4
20. I demonstrate that problems must become chronic before I take action.....	0	1	2	3	4
21. I act in ways that build others' respect for me.....	0	1	2	3	4
22. I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures.....	0	1	2	3	4
23. I consider the moral and ethical consequences of decisions.....	0	1	2	3	4
24. I keep track of all mistakes.....	0	1	2	3	4
25. I display a sense of power and confidence.....	0	1	2	3	4
26. I articulate a compelling vision of the future.....	0	1	2	3	4
27. I direct my attention toward failures to meet standards.....	0	1	2	3	4
28. I avoid making decisions.....	0	1	2	3	4
29. I consider an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others.....	0	1	2	3	4
30. I get others to look at problems from many different angles.....	0	1	2	3	4
31. I help others to leverage their strengths.....	0	1	2	3	4
32. I suggest new ways of looking at how to complete assignments.....	0	1	2	3	4
33. I delay responding to urgent questions.....	0	1	2	3	4
34. I emphasize the importance of having a collective sense of mission.....	0	1	2	3	4
35. I express satisfaction when others meet expectations.....	0	1	2	3	4
36. I express confidence that goals will be achieved.....	0	1	2	3	4
37. I am effective in meeting others' job-related needs.....	0	1	2	3	4
38. I use methods of leadership that are satisfying.....	0	1	2	3	4
39. I get others to do more than they expected to do.....	0	1	2	3	4
40. I am effective in representing others to higher authority.....	0	1	2	3	4
41. I work with others in a satisfactory way.....	0	1	2	3	4
42. I heighten others' desire to succeed.....	0	1	2	3	4
43. I am effective in meeting organizational requirements.....	0	1	2	3	4
44. I increase others' willingness to try harder.....	0	1	2	3	4
45. I lead a group that is effective.....	0	1	2	3	4

Copyright © 1995 by Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved.

It is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work for any reproduction in any medium. If you need to reproduce this MLQ, please contact Mind Garden www.mindgarden.com. Mind Garden is a registered trademark of Mind Garden, Inc.



For use by Olga Delgado only. Received from Mind Garden, Inc. on December 21, 2010

Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form

Name of Leader: _____ Date: _____
Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

This questionnaire is used to describe the leadership style of the above-mentioned individual as you perceive it. Answer all items on this answer sheet. **If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.** Please answer this questionnaire anonymously.

Important (necessary for processing): Which best describes you?

- I am at a higher organizational level than the person I am rating.
- The person I am rating is at my organizational level.
- I am at a lower organizational level than the person I am rating.
- Other than the above.

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits the person you are describing. Use the following rating scale:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

The Person I Am Rating . . .

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Provides me with assistance in exchange for my efforts | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Fails to interfere until problems become serious | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Avoids getting involved when important issues arise | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Talks about his/her most important values and beliefs | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Is absent when needed | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Seeks differing perspectives when solving problems | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Talks optimistically about the future | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Instills pride in me for being associated with him/her | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Waits for things to go wrong before taking action | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Talks enthusiastically about what needs to be accomplished | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Specifies the importance of having a strong sense of purpose | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Spends time teaching and coaching | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Continued →



For use by Olga Delgado only. Received from Mind Garden, Inc. on December 21, 2010

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4
16. Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved.....	0	1	2	3 4
17. Shows that he/she is a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it".....	0	1	2	3 4
18. Goes beyond self-interest for the good of the group.....	0	1	2	3 4
19. Treats me as an individual rather than just as a member of a group.....	0	1	2	3 4
20. Demonstrates that problems must become chronic before taking action.....	0	1	2	3 4
21. Acts in ways that builds my respect.....	0	1	2	3 4
22. Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures.....	0	1	2	3 4
23. Considers the moral and ethical consequences of decisions.....	0	1	2	3 4
24. Keeps track of all mistakes.....	0	1	2	3 4
25. Displays a sense of power and confidence.....	0	1	2	3 4
26. Articulates a compelling vision of the future.....	0	1	2	3 4
27. Directs my attention toward failures to meet standards.....	0	1	2	3 4
28. Avoids making decisions.....	0	1	2	3 4
29. Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others.....	0	1	2	3 4
30. Gets me to look at problems from many different angles.....	0	1	2	3 4
31. Helps me to develop my strengths.....	0	1	2	3 4
32. Suggests new ways of looking at how to complete assignments.....	0	1	2	3 4
33. Delays responding to urgent questions.....	0	1	2	3 4
34. Emphasizes the importance of having a collective sense of mission.....	0	1	2	3 4
35. Expresses satisfaction when I meet expectations.....	0	1	2	3 4
36. Expresses confidence that goals will be achieved.....	0	1	2	3 4
37. Is effective in meeting my job-related needs.....	0	1	2	3 4
38. Uses methods of leadership that are satisfying.....	0	1	2	3 4
39. Gets me to do more than I expected to do.....	0	1	2	3 4
40. Is effective in representing me to higher authority.....	0	1	2	3 4
41. Works with me in a satisfactory way.....	0	1	2	3 4
42. Heightens my desire to succeed.....	0	1	2	3 4
43. Is effective in meeting organizational requirements.....	0	1	2	3 4
44. Increases my willingness to try harder.....	0	1	2	3 4
45. Leads a group that is effective.....	0	1	2	3 4

Copyright © 1995 by Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved.

It is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work for any reproduction in any medium. If you need to reproduce the MLQ, please contact Mind Garden www.mindgarden.com. Mind Garden is a registered trademark of Mind Garden, Inc.



Esta encuesta tiene como principal objetivo complementar el análisis del Liderazgo del test MLQ-5X que ya completó. La encuesta es completamente anónima; no obstante, para profundizar en el estudio y extraer unas conclusiones finales, es necesario conocer algunos datos sobre usted. Agradecemos su colaboración.

1. Nacionalidad:..... 2. Edad:..... años

3. Sexo: Hombre Mujer

4. ¿Está navegando actualmente? Sí No

(En caso de no estar navegando:

4.a. ¿Cuánto tiempo hace que navegó por última vez?

Por favor conteste a las siguientes preguntas en relación a su último embarque)

5. ¿Cuántos años hace que navega?

Menos de 2 años

De 2 a 5 años

De 5 a 10 años

Más de 10 años

6. ¿Cuál es su cargo a bordo?

.....

7. ¿Cuál es el número de tripulantes a bordo?

Menos de 10 tripulantes

De 10 a 30 tripulantes

De 30 a 100 tripulantes

Más de 100 tripulantes

8. ¿Cuánto suelen durar sus embarques?



Menos de 3 meses

De 3 a 6 meses

De 6 a 12 meses

Más de 12 meses

9. ¿En qué tipo de barco navega?

.....

10. ¿De qué país es la bandera del barco?

.....

11. ¿Qué ruta hace?

Short Sea Shipping

Deep Sea Shipping

Tramp Shipping

12. ¿Cuántas culturas diferentes conviven a bordo?

2 o menos

3-4

5-6

7 o más

13. ¿Alguna vez ha recibido formación de Liderazgo? Sí No

14. ¿Alguna vez ha recibido formación sobre gestión de trabajo en equipo? Sí No

15. ¿Alguna vez ha recibido formación sobre motivación de equipos de trabajo? Sí No

16. En caso de no haber contestado negativamente a las tres cuestiones anteriores ¿Cree que recibir este tipo de formaciones le ayudaría en su puesto de trabajo? Sí No



17. En caso de haber contestado afirmativamente a alguna de las tres cuestiones anteriores, como valora esta formación en relación a su puesto de trabajo:

Muy positivamente, ha contribuido a desarrollar mis cualidades de líder

Positivamente, he aprendido algunas cosas interesantes

No me ha servido para nada

No sabe/No contesta

18. Considera que trabaja con condiciones de estrés elevado:

0. Nunca 1. En alguna ocasión 2. A veces 3. Bastante a menudo 4. Siempre o casi siempre

19. Considera que con su trabajo tiene una vida feliz:

0. Nunca 1. En alguna ocasión 2. A veces 3. Bastante a menudo 4. Siempre o casi siempre



Anexo D: Definiciones de Liderazgo Transformacional

Full Range Leadership

- Transformational Leadership

Transformational Leadership is a process of influencing in which Leaders change their associates awareness of what is important, and move them to see themselves and the opportunities and challenges of their environment in a new way. Transformational Leaders are proactive: they seek to optimize individual, group and organizational development and innovation, not just achieve performance "at expectations." They convince their associates to strive for higher levels of potential as well as higher levels of moral and ethical standards.

- Idealized Influence (Attributes and Behaviors)

These Leaders are admired, respected, and trusted. Followers identify with and want to emulate their Leaders. Among the things the Leader does to earn credit with followers is to consider followers' needs over his or her own needs. The Leader shares risks with followers and is consistent in conduct with underlying ethics, principles, and values.

- Idealized Attributes (IA)

Instill pride in others for being associated with me. Go beyond self-interest for the good of the group. Act in ways that build others' respect for me. Display a sense of power and confidence.

- Idealized Behaviors (IB)

Talk about my most important values and beliefs. Specify the importance of having a strong sense of purpose. Consider the moral and ethical consequences of decisions. Emphasize the importance of having a collective sense of mission.



- Inspirational Motivation (IM)

These Leaders behave in ways that motivate those around them by providing meaning and challenge to their followers' work. Individual and team spirit is aroused. Enthusiasm and optimism are displayed. The Leader encourages followers to envision attractive future states, which they can ultimately envision for themselves.

Talk optimistically about the future. Talk enthusiastically about what needs to be accomplished. Articulate a compelling vision of the future. Express confidence that goals will be achieved.

- Intellectual Stimulation (IS)

These Leaders stimulate their followers' effort to be innovative and creative by questioning assumptions, reframing problems, and approaching old situations in new ways. There is no ridicule or public criticism of individual members' mistakes. New ideas and creative solutions to problems are solicited from followers, who are included in the process of addressing problems and finding solutions.

Re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate. Seek differing perspectives when solving problems. Get others to look at problems from many different angles. Suggest new ways of looking at how to complete assignments.

- Individual Consideration (IC)

These Leaders pay attention to each individual's need for achievement and growth by acting as a coach or mentor. Followers are developed to successively higher levels of potential. New learning opportunities are created along with a supportive climate in which to grow. Individual differences in terms of needs and desires are recognized.

Spend time teaching and coaching. Treat others as individuals rather than just as a member of the group. Consider each individual as having different needs, abilities and aspirations from others Help others to develop their strengths.



- Transactional Leadership

Transactional Leaders display behaviours associated with constructive and corrective transactions. The constructive style is labelled contingent reward and the corrective style is labelled management-by-exception. Transactional Leadership defines expectations and promotes performance to achieve these levels. Contingent reward and management-by-exception are two core behaviours associated with 'management' functions in organizations. Full range Leaders do this and more.

- Contingent Reward (CR)

Transactional contingent reward Leadership clarifies expectations and offers recognition when goals are achieved. The clarification of goals and objectives and providing of recognition once goals are achieved should result in individuals and groups achieving expected levels of performance.

Provide others with assistance in exchange for their efforts. Discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets. Make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved. Express satisfaction when others meet expectations.

- Management-by-Exception: Active (MBEA)

The Leader specifies the standards for compliance, as well as what constitutes ineffective performance, and may punish followers for being out of compliance with those standards. This style of Leadership implies closely monitoring for deviances, mistakes, and errors and then taking corrective action as quickly as possible when they occur.

Focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards. Concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints and failures. Keep track of all mistakes. Direct my attention toward failures to meet standards.

- Passive-Avoidant Behaviour



Another form of management-by-exception Leadership is more passive and "reactive": it does not respond to situations and problems systematically. Passive Leaders avoid specifying agreements, clarifying expectations, and providing goals and standards to be achieved by followers. This style has a negative effect on desired outcomes opposite to what is intended by the Leader-manager. In this regard it is similar to laissez-faire styles or "no Leadership." both types of behaviour have negative impacts on followers and associates. Accordingly, both styles can be grouped together as 'passive-avoidant Leadership'.

- Management-by-Exception: Passive (MBEP)

Fail to interfere until problems become serious. Wait for things to go wrong before taking action. Show a firm belief in "if it ain't broke, don't fix it." Demonstrate that problems must become chronic before I take action.

- Laissez-Faire (LF)

Avoid getting involved when important issues arise. Am absent when needed. Avoid making decisions. Delay responding to urgent questions.

Outcomes of Leadership:

Transformational and transactional Leadership are both related to the success of the group. Success is measured with the MLQ by how often the raters perceive their Leader to be motivating, how effective raters perceive their Leader to be at interacting at different levels of the organization, and how satisfied raters are with their Leader's methods of working with others.

- Extra Effort

Get others to do more than they expected to do. Heighten others desire to succeed. Increase others willingness to try harder.

- Effectiveness



Am effective in meeting others job-related needs. Am effective in representing their group to higher authority. Am effective in meeting organizational requirements. Lead a group that is effective

- Satisfaction with the Leadership

Use methods of Leadership that are satisfying. Work with others in a satisfactory way



	Scale Name	Scale Abbrev
Transformational	Idealized Influence (Attributes)	IA
Transformational	Idealized Influence (Behaviours)	IB
Transformational	Inspirational Motivation	IM
Transformational	Intellectual Stimulation	IS
Transformational	Individual Consideration	IC
Transactional	Contingent Reward	CR
Transactional	Mgmt by Exception (Active)	MBEA
Passive Avoidant	Mgmt by Exception (Passive)	MBEP
Passive Avoidant	Laissez-Faire	LF
Outcomes of Leadership*	Extra Effort	EE
Outcomes of Leadership	Effectiveness	EFF
Outcomes of Leadership	Satisfaction	SAT

*As the term connotes, the Outcomes of Leadership are not Leadership styles, rather they are outcomes or results of Leadership behaviour.

Copyright 1995, 2000, 2004 by Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com. For use by Olga Delgado only. Received from Mind Garden, Inc. on December 21, 2010



Anexo E: Sample of Leading Leadership Management and Leadership Management Education Journals

Journal	Year First Published	Publisher	Focus
The Leadership and Organizational Development Journal	1980	Emerald	Provides “concepts and ideas on the expected qualities of leaders.”
Leadership Quarterly	1990	JAI Press (1990-1999) Elsevier Science (1999-)	Publishes “Leadership research and applications.”
The Journal of Leadership Studies	1997	Baker College Flint, Michigan	The journal is “for individuals seeking information, ideas, and networking opportunities in Leadership education.”
Leadership Studies Journal	1997	Student Leadership	Online journal focusing directly on the “development of



		Institute University of Colorado	Leadership programs and courses in colleges and universities.”
Strategy and Leadership	1973	Emerald	Outlines “powerful strategies for long range planning and strong Leadership.”
Leader to Leader	1996	Drucker Foundation	Offers “cutting-edge ideas on Leadership management and strategies from today’s top leaders from private, public, and social sector.”



Anexo F: Types of Leadership Initiatives and Examples in Management Education Leading

Leadership Initiative	Estimate of Number of Top 50 U.S. Business Schools (U.S. News and World Report) Offering	Example (s) at Various Business and Non-Business Schools
Leadership Courses	32	<p>Business Leadership in Changing Times, University of Chicago</p> <p>Leadership and Change in Organizations, MIT (Sloan)</p> <p>Leadership and Influence Management, University of California – Irvine</p> <p>Leadership and Organizational Change, Georgia Institute of Technology (Dupree)</p>



		<p>Leadership and Personal Development, University of Iowa (Tippie)</p> <p>Leadership and Teamwork, University of Maryland (Smith)</p> <p>Leadership in Organizations, University of Washington</p> <p>Leading Organizations, Dartmouth (Tuck)</p> <p>Leading out Loud, University of California – Berkley (Haas)</p> <p>Leading Teams and Organizations, Vanderbilt (Owen)</p> <p>The Practice of Leadership, University of Chicago</p>
Leadership School	NA	Jepson School of Leadership Studies, University of Richmond
Leadership Institute/	7	Business Leadership Center, Virginia Tech (Pamplin)



Center		<p>Center for Entrepreneurial Leadership, Center for International Leadership, University of Buffalo</p> <p>Center for Ethical Leadership, University of Texas (Lyndon B. Johnson School for Public Affairs):</p> <p>Center for Leadership and Change Management, University of Pennsylvania (Wharton)</p> <p>David Berg Center for Leadership and Ethics, University of Pittsburgh</p> <p>Institute for Global Leadership, Tufts University</p> <p>Leadership Institute, University of Southern California (Marshall)</p> <p>Leadership Research Institute, Indiana University (Kelley)</p> <p>Student Leadership Institute, University of Colorado, Boulder</p> <p>The Center for Leadership, Babson College</p>
--------	--	--



		William F. Aichtmeyer Center for Global Leadership, Dartmouth (Tuck)
Leadership Program (Mostly executive management programs)	17	<p>Global Leadership Program, Southern Methodist University (Cox)</p> <p>Global Leadership Program, University of Michigan</p> <p>Global Leadership Program, George Washington University</p> <p>Program for Global Leadership, Harvard Business School</p>
Leadership Concentration or Major	6	<p>Community Leadership Major, Aquinas College</p> <p>James MacGregor Burns Academy of Leadership, University of Maryland</p> <p>Leadership Concentration, Claremont Graduate University (Drucker Graduate School of Management)</p> <p>Leadership Concentration, Michigan State University (Eli Broad Graduate School of Management)</p> <p>Leadership Concentration, Texas A&M University, (Lowry Mays Graduate School of Business)</p> <p>Leadership Concentration, Yale School of Management</p>



		<p>Leadership Major, Penn State College of Agricultural Sciences</p> <p>Organization and Leadership Major, Marquette University</p>
<p>Leadership Fellowship</p>	<p>2</p>	<p>Park Leadership Fellows Program, Cornell (Johnson)</p> <p>Women's Leadership Forum, Texas A&M</p>



18. Índice alfabético

- Administración de club campestre, 41
Administración empobrecida, 41
Administradores autocráticos de tarea, 41
Administradores de equipo, 41
Aislamiento, 7, 23, 88, 160, 161, 163, 167
Alerta, 7
Análisis DAFO, 1, 23
AQU, 21, 170
Asertividad, 5, 23, 36, 86, 171, 173
Assertiveness, 6
Autocrático 1, 43
Autocrático 2, 43
Capacidad para motivar, 26
Carisma, 26, 56, 74, 76
Coaching, 23, 171
Communication, 6, 116, 156, 198, 202, 206, 208
Comunicación, 5, 160, 161, 162, 166, 167, 169, 171
Consideración individual, 26
Consultivo 1, 43
Consultivo 2, 43
Contingent Reward, 151, 220, 223
Crisis, 5, 6, 21
Deep Sea Shipping, 21, 31, 108, 133, 161, 162, 168, 169, 216
Desarrollo personal, 7, 163
Effectiveness, 151, 222, 224
Ejecutivo Nivel 5, 62
El ejercicio del mando, 9, 86, 171
Equipo Efectivo, 62
Estilo de liderazgo S1, 47
Estilo de liderazgo S2, 47
Estilo de liderazgo S3, 47
Estilo de liderazgo S4, 47
Estimulación Intelectual, 26, 160, 162, 166, 167, 169
Estrés, 32, 59, 162, 164, 165, 217
Expectativa, 44
Extra Effort, 151, 222, 223
Feedback, 93, 161
Felicidad, 32, 165
Formación, 5, 9, 86, 170
Full Range Leadership, 218
Grados de madurez, 46, 163
Grid gerencial, 40
Grupo de Michigan, 39
Grupo de Ohio, 38
Headhunting, 170
Idealized Attributes, 151, 218
Idealized Behaviors, 151, 218
Idealized Influence, 218, 223
Individual Consideration, 151, 219, 223
Individuo Altamente Capacitado, 62
Inspirational Motivation, 151, 219, 223
Institución Total, 7, 88
Instrumentalidad, 45
Inteligencia emocional, 63, 69, 70, 165, 172
Intellectual Stimulation, 151, 156, 219, 223
Inventario de Estilos de Liderazgo Transformacional, 58
Laissez-Faire, 221, 223
Las 21 leyes irrefutables del liderazgo de Maxwell, 51
Leader Behavior Description Questionnaire, 38
Líder, 7, 26, 27, 28, 29, 35, 36, 38, 39, 41, 43, 46, 47, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 61, 74, 75, 76, 77, 78, 86, 88, 89, 91, 160, 161, 164, 170, 172, 217
Líder autoritario o autocrático, 28
Líder democrático, 28
Líder dictador, 28
Líder dirigente, 29
Líder Efectivo, 62
Líder latente, 29
Líder limitado, 29
Líder paternalista, 28
Líder que se ha formado, 29
Liderazgo comercial, 35
Liderazgo de conquista, 35
Liderazgo de innovación, 36
Liderazgo de la información, 36
Liderazgo de organización, 36
Liderazgo femenino, 159, 166
Liderazgo servicial, 49, 61, 78
Liderazgo situacional, 44, 46
liderazgo Transformacional, 56



- Liderazgo y orientación al logro, 10, 86
- Líderes formales, 28
- Líderes informales, 28
- M.Ach One, 58
- Mamparitis, 23
- Management-by-Exception, 220, 221
- Management-by-Exception: Passive, 221
- Manager Competente, 62
- Marketing Institucional, 170
- Micromovement, 75
- Misión, 26, 55, 56, 66, 67, 74, 163, 172
- Modelo 3D, 50
- Modelo del Nivel 5, 61
- Motivación, 5, 44, 160, 162, 163, 166, 167, 168, 169, 171
- Motivation, 6, 19, 80, 82, 83, 109, 110, 126, 138, 139, 140, 156, 198, 200, 202, 206, 209
- Multifactor Leadership Questionnaire- 5X, 93
- Neuro-Liderazgo, 7
- Ocio, 7
- Orientación a la acción, 58
- Orientación al sistema, 59
- Orientación hacia las personas, 59
- Outcomes of Leadership, 221, 223, 224
- Passive-avoidant, 94, 128, 161, 162, 163, 164, 167, 168, 221
- Programación Neuro-Lingüística, 21, 24, 171
- Redes Sociales, 163, 167, 171, 174
- Rejilla de Blake y Mouton, 40
- Resonancia, 63, 64
- RRHH, 21, 170
- Satisfaction with the Leadership, 222
- Short Sea Shipping, 21, 31, 84, 108, 109, 133, 155, 156, 161, 162, 168, 169, 216
- STCW, 9, 10, 21, 84, 155, 156, 170, 190, 198
- Supervisor Behavior Description Questionnaire, 38
- SWOT Analysis, 23, 156
- Teamwork, 6, 109, 110, 126, 227
- Teoría X, 42
- Teoría Y, 42
- Trabajo en Equipo, 5, 86, 163, 168
- Training, 5, 19, 90, 94, 96, 109, 110, 116, 117, 119, 126, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 155, 156, 198, 200, 202, 204, 205, 208
- Transactional Leadership, 220
- Transformational Leadership, 6, 22, 93, 218
- Valencia, 44
- Visión, 26