

ESCUELA NACIONAL DE MARINA MERCANTE

“ALMIRANTE MIGUEL GRAU”

Programa Académico de Marina Mercante

Especialidad de Puente



PREDOMINANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE PETROLERO “MONTE URBASA” DE LA NAVIERA “IBAIZABAL TANKERS”, 2020

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

OFICIAL DE MARINA MERCANTE

PRESENTADA POR:

**BLANCAS MAYTA, FLOR DE MARCELINA
TORRES SALDAÑA, FRANK ARTURO**

CALLAO, PERÚ

2021

PREDOMINANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA
PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE
PETROLERO “MONTE URBASA” DE LA NAVIERA “IBAIZABAL
TANKERS”, 2020

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero darle las gracias a Dios por permitirme crecer en una familia llena de valores y principios, agradecerle por darme un padre y una madre con salud y fortaleza porque sin ellos este sueño sería inconcluso. Con mucho amor a mi padre Yefer Blancas Ortega y mi madre Clelia Mayta Egoavil por brindarme todo su amor incondicional, quiero decirles en este texto que son el motivo por el cual sigo adelante y seguiré luchando con mucha

valentía. Asimismo, darles las gracias a mis hermanos, a mi pareja Jorge Gonzales, al Capitán José Luis Alcántara y su esposa Malena Villaorduña y amigos por su apoyo incondicional en el desarrollo de esta tesis.

Blancas Mayta, Flor de Marcelina

DEDICATORIA

Quiero agradecer a Dios antes que nada por darme la oportunidad de crecer en la vida y contar con personas que me han apoyado durante todo este camino, siendo estas personas de las cuales me siento muy agradecido, mis padres que me guían y me ofrecen su apoyo y amor incondicional, a mi hermana que me ha motivado y aconsejado a seguir creciendo como persona y finalmente a aquellos amigos que nunca me

abandonaron, siempre me ofrecieron su apoyo.

Torres Saldaña, Frank Arturo

AGRADECIMIENTO

A nuestra alma mater, La Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" y a nuestros profesores por brindarnos conocimientos necesarios para desarrollarnos como profesionales

A nuestros asesores, El capitán de marina mercante José Luis Alcántara Pérez y Dr. Antonio Flores Herrera por brindarnos su apoyo, colaboración y accesibilidad, para facilitarnos los medios suficientes para desarrollar el presente estudio.

ÍNDICE

	Pág.
Portada.....	i
Título.....	ii
ÍNDICE.....	viii
LISTA DE TABLAS.....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	xix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Justificación de la investigación.....	6
1.4.1. Justificación teórica.....	6
1.4.2. Justificación metodológica.....	7
1.4.3. Justificación práctica.....	7
1.5. Limitaciones de la investigación.....	8
1.6. Viabilidad de la investigación.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.2. Bases teóricas.....	18
2.2.1. Estilo de liderazgo.....	18
2.2.1.1. Liderazgo transformacional.....	36

2.2.1.2. Liderazgo transaccional.....	46
2.2.1.3. Liderazgo pasivo evitador.....	54
2.2.1.4. Efectos del liderazgo.....	60
2.3. Bases legales.....	67
2.3.1. Convenio STCW y Código de formación.....	67
2.3.2. Curso modelo OMI 1.39 – Liderazgo y trabajo en equipo.....	72
2.4. Definiciones conceptuales.....	74

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Formulación de la hipótesis.....	76
3.1.1. Hipótesis general.....	76
3.1.2. Hipótesis específicas.....	77
3.1.3. Variable de interés.....	79

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Diseño de la investigación.....	80
4.2. Población y muestra.....	83
4.2.1. Población.....	83
4.2.2. Muestra.....	83
4.3. Operacionalización de variable.....	86
4.4. Técnicas para la recolección de datos.....	88
4.4.1. Técnica.....	88
4.4.2. Instrumento.....	88
4.5. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.....	91
4.6. Aspectos éticos.....	92

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1. Detalles descriptivos.....	94
5.2. Prueba de hipótesis.....	97
5.2.1. Hipótesis General.....	97
5.2.2. Hipótesis Especifica 1.....	103
5.2.3. Hipótesis Especifica 2.....	111
5.2.4. Hipótesis Especifica 3.....	116
5.2.5. Hipótesis Especifica 4.....	121
5.3. Análisis cualitativo.....	126
5.2.1. Teorización.....	126

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Discusión.....	129
6.2. Conclusiones.....	136
6.3. Recomendaciones.....	138

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas.....	140
Referencias hemerograficas.....	143
Referencias electrónicas.....	144

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	140
Anexo 2. Lista de términos y abreviaturas.....	150
Anexo 3. Componentes de hipótesis.....	152
Anexo 4. Proceso de adaptación escala multifactorial de liderazgo (mlq) 5x corto al contexto marítimo vinculado a la operación de buques mercantes.....	153
Anexo 5. Validaciones a criterio de jueces expertos de las escalas de medición aplicadas a la muestra censal del presente estudio.....	165
Anexo 6. Datos obtenidos de prueba piloto para establecer la confiabilidad de las escalas de medición (Líder – Calificador).....	210
Anexo 7. Guía de entrevista.....	211
Anexo 8. Validaciones a criterio de jueces expertos del contenido de la guía de entrevista aplicada a la muestra de casos de tipo.....	212
Anexo 9. Base de datos elaborado a partir de la aplicación de la escala multifactorial (MLQ) 5x corto aplicado a muestra censal.....	237
Anexo 10. Formato de consentimientos informados aplicados a las muestras de estudio.....	239
Anexo 11. Tabla de contingencia de respuestas de la entrevista.....	241

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Competencia que exige capacidades de liderazgo en oficiales de puente y máquinas de nivel operacional de acuerdo a lo establecido en el Cuadro A-II/1 y A-III/1 del Código de formación del Convenio STCW	68
Tabla 2: Competencia que exige capacidades de liderazgo en oficiales de puente y máquinas de nivel gestión de acuerdo a lo establecido en el Cuadro A-II/2 y A-III/2 del Código de formación del Convenio STCW..	69
Tabla 3: Distribución de la muestra según rango.....	84
Tabla 4: Muestreos aplicados en el presente estudio.....	85
Tabla 5: Operacionalización de la variable de estudio.....	86
Tabla 6: Ficha técnica del instrumento estilo de liderazgo utilizado en el presente estudio.....	88
Tabla 7: Distribución socio-demográfica de la tripulación del buque tanque petrolero en estudio de la Naviera Ibaizabal Tankers	95
Tabla 8: Estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020	95
Tabla 9: Estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020	101

Tabla 10: Factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.....	104
Tabla 11: Factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.....	109
Tabla 12: Factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.....	112
Tabla 13: Factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.....	114
Tabla 14: Factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.....	117
Tabla 15: Factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.....	119
Tabla 16: Factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.....	122
Tabla 17: Factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.....	124

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: El liderazgo.....	19
Figura 2: Capitán de un buque mercante.....	21
Figura 3: Estilos de liderazgo del modelo conductual.....	24
Figura 4: Madurez: Niveles de desarrollo del colaborador.....	25
Figura 5: Estilos de liderazgo.....	26
Figura 6: Modelo de los recursos cognitivos.....	28
Figura 7: James MacGregor Burns.....	30
Figura 8: Portada del manual relacionado con el instrumento para medir el liderazgo basado en el modelo “rango total”.....	32
Figura 9: Resumen de los modelos de liderazgo.....	34
Figura 10: Influencia idealizada conductual.....	45
Figura 11: Liderazgo transformacional en una organización.....	48
Figura 12: Capitán premiando al primer piloto por su buen desempeño.....	52
Figura 13: Accidente en una maniobra de amarre a bordo de un buque mercante.....	53
Figura 14: Oficiales en el puente al mando de un buque mercante.....	59
Figura 15: Laissez-faire en el continuo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio.....	60
Figura 16: El salario es una de los principales factores que produce satisfacción en la gente de mar.....	64
Figura 17: Portada del Convenio STCW.....	71
Figura 18: Portada del curso modelo OMI 1.39.....	73

Figura 19: Figura de un estudio de nivel descriptivo.....	83
Figura 20: Distribución de la muestra según rango.....	84
Figura 21: Estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020	102
Figura 22: Factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.....	110
Figura 23: Factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.....	115
Figura 24: Factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.....	120
Figura 25: Factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.....	125

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la predominancia del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, tipo básico, nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo compuesta por la tripulación del buque tanque en mención considerando a oficiales y marineros de los departamentos de puente y máquinas (15 unidades de estudio). Se aplicó un muestreo no probabilístico censal (15 unidades de análisis) y un muestreo no probabilístico de casos tipo (8 unidades de información). Se utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y la entrevista. El instrumento de medición utilizado para medir la variable estilo de liderazgo fue la escala de medición MLQ 5X Corto (Adaptado), las cuales a su vez proveen dos instrumentos (líder y calificador) los cuales fueron validados de manera cualitativa y cuantitativo obteniéndose índices, mediante la prueba de consistencia interna Alfa de Cronbach, de 0.803 (Escala líder) y 0.981 (Escala calificador). Los resultados observados en los porcentajes totales establecieron que 5 de los 8 líderes

elegidos conformados por oficiales de puente y máquinas del buque se caracterizan por poseer un estilo de liderazgo transformacional. Se concluyó estableciendo que el liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es el transformacional, para lo cual se aceptó la hipótesis nula y se rechazó la hipótesis alterna.

Palabras clave: Predominancia, Estilo, Liderazgo, Percepción, Tripulación, Buque, Tanque, Petrolero, Monte, Urbasa, Naviera, Ibaizabal, Tankers.

ABSTRACT

The general objective of this research is to determine the predominance of the leadership style according to the perception of the crew of the oil tanker "Monte Urbasa" of the shipping company "Ibaizabal Tankers", 2020. It was a study with a quantitative approach, basic type, descriptive level and non-experimental cross-sectional design. The population was made up of the crew of the tanker in question, considering officers and sailors from the bridge and engine departments (15 study units). A census non-probability sampling (15 units of analysis) and a non-probability sampling of type cases (8 information units) were applied. The survey and the interview were used as data collection techniques. The measurement instrument used to measure the leadership style variable was the MLQ 5X Short (Adapted) measurement scale, which in turn provide two instruments (leader and qualifier) which were qualitatively and quantitatively validated, obtaining indices through Cronbach's alpha internal consistency test, of 0.803 (Leader scale) and 0.981

(Qualifying scale). The results observed in the total percentages established that 5 of the 8 elected leaders made up of deck officers and ship engines are characterized by having a transformational leadership style. It was concluded by establishing that the predominant leadership according to the perception of the crew of the oil tanker “Monte Urbasa” of the shipping company “Ibaizabal Tankers”, 2020, is the transformational one, for which the null hypothesis was accepted and the alternative hypothesis was rejected.

Keywords: Predominance, Style, Leadership, Perception, Crew, Ship, Tank, Oil Tanker, Monte, Urbasa, Shipping company, Ibaizabal, Tankers.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema del estilo de liderazgo lo cual se refiere a los tipos de capacidades que poseen los individuos para influir en la forma de ser y/o actuar de otras personas o grupo de trabajo dentro de un contexto determinado, lo cual para efectos del presente estudio es observado dentro de un contexto vinculado a la operación de un buque mercante.

Una de las principales características del estilo de liderazgo que puede observarse en la tripulación de un buque mercante, es que por lo general dicha capacidad puede ser observado en los oficiales quienes forman parte del recurso humano de nivel gestión y operacional a bordo del buque, quienes asistidos por los marineros quienes forman parte del recurso humano de nivel apoyo determinan que las actividades se realicen de manera organizada para cumplir con un objetivo en común.

Si bien es cierto, la revisión de la literatura establece diversas teorías relacionadas con el liderazgo, en el contexto organizacional que caracteriza al grupo organizado de tripulantes de un buque mercante no existen teorías específicas que conlleven a comprender los patrones que caracterizan a la gente de mar en razón de los estilos de liderazgo y los factores determinantes que la fomentan, por lo que se genera una brecha de conocimiento donde existe la necesidad de aperturar líneas de investigación que conlleven a proveer soluciones prácticas.

Considerando que las realidades a bordo de un buque mercante donde se puede estudiar el liderazgo dependen de las características en su mayor parte de los oficiales por el nivel de responsabilidad que ejercen dentro de la estructura organizacional, es lógico poder observar dicha capacidad en cada uno de los marineros y personal en general, ya que a bordo pueden presentarse diversas situaciones donde es necesario contar con líderes idóneos, más aún en asuntos de siniestros o emergencias. En ese sentido, se puede considerar una figura compleja para estudiar el liderazgo a bordo de un buque mercante.

La presente investigación se realizó con la intención de determinar la predominancia del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, lo cual aporta con un conocimiento base que de acuerdo con la metodología establecida posee validez interna y se erige con un primer parámetro que oriente a formular estudios con mayor amplitud teórica y poblacional que busque la generalización y provee soluciones prácticas.

Para cumplir con los objetivos de la investigación, fue necesario recurrir a coordinar y solicitar la autorización del Jefe del Personal de la naviera, así como del capitán del buque, quienes facilitaron la disposición de la tripulación para poder desarrollar las escalas de medición elaboradas para obtener los datos que respondan al objetivo del trabajo de investigación.

Cabe resaltar que se utilizaron dos instrumentos de medición en formas de escala, los cuales se encuentran basados en la teoría rango total de Bass y Avolio (2004) que tomando en cuenta el manual del cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ (5x) versión corta conlleva a que se realice una adaptación respetando principios metodológicos y racionales, validándolos y determinando la confiabilidad respectiva de tal manera que se verifiquen los criterios de validez racional y confiabilidad en razón de las propiedades métricas idóneas que el instrumento debe garantizar.

Cabe resaltar que el análisis que se realizó en el presente estudio fue univariado y que tomando en cuenta la forma de análisis establecido por Mind Garden (Editorial del manual del cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ (5x) versión corta) se determinaron los porcentajes totales tomando en consideración los puntajes óptimos y puntajes obtenidos de los individuos considerados como líderes y calificadores, tal y como el manual lo determina. En ese sentido, se utilizó como estadístico descriptivo la medida de distribución de porcentaje para ubicar los valores finales que se correspondieran con los objetivos general y específicos.

En consecuencia, el presente trabajo de investigación se halla dividido de la siguiente manera:

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, Se presenta la descripción y formulación del problema, los objetivos, la justificación, las limitaciones y la viabilidad de la investigación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO, Comprende los antecedentes de la investigación, sus bases teóricas y las definiciones conceptuales.

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES, Se formulan la hipótesis general, específicas y la variable de interés.

CAPITULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO, Se presenta el diseño de investigación, su población y muestra, la operacionalización de las variables y sus dimensiones, la técnica de recolección de datos, la técnica usada para el procesamiento y análisis de los datos y se mencionan los aspectos éticos.

CAPITULO V: RESULTADOS, Se presentan los detalles descriptivos, los procedimientos estadísticos para la comprobación de las hipótesis, mostrando así también las respectivas tablas y gráficos obtenidos; además la teorización producto de las entrevistas aplicadas.

CAPITULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, Se formulan las discusiones, conclusiones y recomendaciones en relación a nuestros objetivos.

Finalmente se incluyen las fuentes de información y sus anexos correspondientes.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El liderazgo representa un concepto que determina la capacidad de una persona para influir, motivar, organizar y llevar a cabo actividades para cumplir con fines y objetivos involucrando a personas y grupos, lo cual suele desarrollarse de diferentes formas y en situaciones los cuales se caracterizan por ser cambiantes unas de otras (Escuela Europea de Excelencia, 2020).

A nivel internacional, con las enmiendas de Manila 2010 realizada al Convenio sobre normas de formación y titulación para la gente de mar (Convenio STCW) se establecieron normas de competencia para los oficiales de puente y máquinas del nivel gestión y operacional, lo que determinó que se cumplan con requisitos relativos al liderazgo y el trabajo en equipo, los cuales entraron en vigor el 1 de enero de 2012, con lo que se logró introducir nuevos conceptos relacionados con la gestión organizacional dentro de los buques mercantes (OMI, 2017).

Sin embargo, hasta la actualidad, los modelos de formación respecto al liderazgo en oficiales de marina mercante no han sido los más adecuados y significativos, cuyo origen podría estar ligado a la poca atención en actividades relacionadas con la investigación científica en aras de poder encontrar mecanismos idóneos que ayuden a mejorar dicha capacidad dentro de un contexto particular caracterizado por ser un sistema social aislado y cerrado (Theotokas et. al., 2014).

Dicha situación representa una brecha sobre la cual es necesario fomentar acciones que conlleven a desarrollar estrategias que vinculen netamente las características particulares en razón de la percepción y el comportamiento de los oficiales de marina mercante durante el desarrollo de las actividades llevadas a cabo a bordo del buque, sobre el cual pueden aparecer modelos emergentes que traten de explicar con mayor cercanía a diferencia de los diferentes modelos teóricos tradicionales que ofrece la revisión de la literatura.

En ese sentido, dentro de la organización del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” perteneciente a la naviera “Ibaizabal Tankers” se presentó una oportunidad donde se pudo observar distintas características que establecen estilos de liderazgo diferentes entre los oficiales del nivel gestión y operacional, que tomando en cuenta la teoría de “Rango total” de Avolio y Bass (2004) no se adecua a un liderazgo transformacional (el más idóneo), lo que determina una influencia no muy positiva en los demás tripulantes.

La causa a dicha problemática podría estar relacionado con la falta de lineamientos efectivos en la educación y formación relacionado con el liderazgo que determina que los centros de capacitación marítima hasta el momento no brinden garantías que conlleven a establecer y despertar una adecuada capacidad en los oficiales de marina mercante, debido a que muchas veces los cursos suelen ser netamente teóricos y no muy ceñidos a forjar una actitud y comportamiento que enmarque a un buen líder.

En consecuencia, de no tomarse la debida atención a dicha situación, considerando que existen circunstancias negativas del liderazgo que pueden afectar la comunicación y motivación, podrían ser causales de conflictos a bordo y accidentes marítimos que afectan a la seguridad de la navegación y las operaciones rutinarias que se realizan a bordo del buque.

Es así que, ante la problemática señalada, el presente trabajo de investigación busca determinar el estilo de liderazgo que predomina en la tripulación del buque en mención, de tal manera de poder considerar un parámetro sobre el cual se genere una teoría y se encamine soluciones prácticas que puedan mejorar condiciones necesarias dentro de la tripulación en aras de poder mejorar el trabajo en equipo y una capacidad de liderazgo idónea en oficiales del nivel gestión y operacional que conlleve a cumplir objetivos y mejorar la seguridad a bordo.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la predominancia del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020?

1.2.2. Problemas específicos

-¿Cuál es el factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020?

-¿Cuál es el factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020?

-¿Cuál es el factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020?

-¿Cuál es el factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la predominancia del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

-Describir el factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.

-Describir el factor predominante del liderazgo transaccional según la tripulación del departamento de puente de un buque tanque petrolero de la naviera Ibaizabal Tankers, 2020.

-Describir el factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

El presente trabajo de investigación aporta teóricamente con una teoría que si bien es cierto parte de consideraciones generales (constructos base) basadas en el modelo teórico “Rango total” establecido por Bass y Avolio (2004) particulariza y contextualiza las orientaciones teórico empíricas que se relacionan con los indicadores que constituyen los elementos esenciales que determina el instrumento de medición en razón de los referentes a quienes se les aplicó las escalas.

En ese sentido, se establece una base teórica que busca entrelazar los indicadores originales que forman parte del modelo teórico sobre el cual se basaron los fundamentos teóricos que orientan a la búsqueda de la información, lo que en consecuencia establece que futuros investigadores puedan contar con un marco de referencia considerando que en ámbito marítimo existe una escasez de teorías relacionadas a observar el liderazgo en la gente de mar.

Así también, con la teoría presentada y los resultados establecidos en el presente estudio, se podrán formular discusiones dentro de un contexto más cercano vinculado a un recurso humano que opera buques mercantes, lo que conllevará a afianzar las diversas interpretaciones y posturas referentes determinando mejores soluciones a las problemáticas planteadas en

referencia del liderazgo observado en la estructura organizacional de un buque mercante.

1.4.2. Justificación metodológica

El presente estudio aporta con un instrumento de medición documentada en forma de escala que fue adaptado siendo validada de manera cualitativa y cuantitativa lo que determina el uso fiable en referentes que se caractericen por ser tripulantes de un buque mercante.

Además, futuros investigadores podrán utilizar, mejorar y adaptar el instrumento establecido de acuerdo a las necesidades que consideren en respuesta de las problematizaciones relacionadas con el liderazgo en la gente de mar, lo que determinará contar con datos concretos e instrumentos cada vez más adecuados a las características particulares de una estructura organizacional compuesta por la tripulación de un buque mercante.

1.4.3 Justificación práctica

En concordancia con la lógica científica, el presente trabajo de investigación busca caracterizar a una población compuesta por la tripulación de un buque mercante, con cuya evidencia se puedan formular nuevos estudios con mayor profundidad, de tal manera que se pueda conocer con mayor cercanía cómo se comporta la variable de estudio y con qué otras

pueden estar relacionadas para poder evidenciar relaciones causales que conduzcan a plantear soluciones prácticas.

Considerando que el liderazgo a bordo de un buque mercante se encuentra influenciado concretamente por los oficiales de marina mercante, que sumado a que el marco legal de formación establece competencias para oficiales del nivel gestión y operacional (Convenio STCW – Curso modelo OMI 1.39), es necesario que dicho recurso humano pueda contar con capacidades en la cual motive, inspire confianza en la tripulación que tiene a cargo y sea determinante organizacionalmente en el logro de objetivos respetando principios relacionados con la seguridad de la vida humana en el mar, la protección del medio marino y el cuidado de la carga.

1.5. Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones con respecto al desarrollo del presente trabajo de investigación recae sobre la falta de bibliografía científica relacionado al tema del liderazgo orientados estrechamente a estructuras organizacionales que son determinados por las tripulaciones que operan buques mercantes a nivel internacional.

Así también, por la coyuntura relacionado con la pandemia a causa del COVID-19, al realizar el proceso empírico de recolección de datos a través del instrumento de medición documentada adaptado para medir la variable “estilo de liderazgo” se tuvo que tomar mayor tiempo al previamente establecido, debido a

que las coordinaciones con la Jefatura del Personal de la naviera propietaria del buque se llevó a cabo a través de correo electrónico y para la aplicación de las encuestas y entrevistas tomar contacto con el buque, debido a los viajes internacionales que realizaba, se presentaba dificultoso por las restricciones con respecto a la conectividad con internet.

1.6. Viabilidad de la investigación

El presente trabajo de investigación fue viable debido a que se contó con la autorización del Jefe de Personal de la empresa a la que pertenece el buque, así como con la anuencia del Capitán del buque, de tal manera que se pudo contar con los datos e información para responder de manera satisfactoria a la pregunta de investigación establecida, y de esta forma se cumple con el objetivo de estudio planteado.

Así también se pudo contar con el recurso financiero para poder obtener la licencia de uso del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ versión 5X corta) obtenido de la editorial distribuidora "Mind Garden", cuyo valor ascendió a un total de \$ 50 dólares americanos que fueron cubiertos por los autores del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

La presente investigación se respalda en los antecedentes internacionales como es el caso de Sanjeev (2019), quien realizó un estudio titulado: *“Enfoques del trabajo en equipo y la formación del liderazgo en las instituciones de educación y formación marítima: Un análisis comparativo de las perspectivas de la gente de mar hacia el trabajo en equipo y el liderazgo en diferentes regiones”*. Se propuso como objetivo explorar las diversas prácticas de liderazgo y trabajo en equipo desde la perspectiva de la gente de mar. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y la entrevista. La población estuvo conformada por 1 647 500 de marinos tomando en cuenta en el reporte de Manpower del año 2015. La muestra estuvo conformada por 30 unidades de análisis de cada uno de los 5 continentes, lo cual estableció una muestra no probabilística por conveniencia de 150 unidades de análisis. Los resultados permitieron establecer diferentes perspectivas sobre el liderazgo, así

como los múltiples estilos de liderazgo y las implicaciones en la industria marítima. Se concluyó estableciendo que existen diversos problemas y desafíos relacionados con el enfoque actual del trabajo en equipo y la formación de liderazgo en el MET debido a que el curso modelo OMI 1.39 no es específico para la gente de mar, dado que no existen formas legales para llevar a cabo el trabajo en equipo y la formación en liderazgo para la gente de mar, además de no considerar el cambio de perspectivas futuras de la gente de mar respecto al tiempo.

Prasadja et al. (2019), quien realizó un trabajo de investigación titulado: *“Cómo mejorar la eficacia en el trabajo de la tripulación del buque mediante el estilo de liderazgo, el equilibrio y el compromiso laboral dentro del transporte marítimo nacional de Indonesia”*. Se propuso como objetivo analizar el estilo de liderazgo, el equilibrio entre la vida laboral y personal y el compromiso de los 290 empleados del barco. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel relacional, diseño no experimental y de corte transversal. Utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta. Los resultados permitieron establecer que la calidad del estilo de liderazgo de los oficiales, el equilibrio entre en trabajo y la vida personal y el compromiso de la tripulación influye directa y positivamente en la eficacia laboral de la tripulación de la naviera nacional de Indonesia. Se concluyó a partir de los resultados de esta investigación que la eficacia del trabajo en las compañías navieras nacionales está directamente influenciada por el estilo de liderazgo de los oficiales del buque, así mismo revelan la necesidad de seguir estudiando el estilo de liderazgo de los oficiales en los barcos, es decir, la formación en seguridad a bordo es muy necesaria ya que afecta positivamente en

el desempeño operativo de la tripulación lo que conlleva a un equilibrio positivo en la vida laboral y aumentar el compromiso, la dedicación y lealtad de la tripulación para aumentar la eficacia de trabajo a bordo de las compañías navieras nacionales.

Xhelilaj y Sakaj (2018), realizaron un estudio titulado: “*Un análisis del liderazgo en oficiales de marina mercante dentro del transporte marítimo internacional*”. Se propusieron como objetivo analizar el nivel de gestión marítima y los modelos de liderazgo que debe reflejar los nuevos oficiales de marina mercante en la actualidad, analizando las diversas perspectivas en relación con la definición de liderazgo, la controversia sobre las teorías de liderazgo y el liderazgo en relación a la labor de los oficiales de marina mercante. Fue un estudio de enfoque cualitativo, tipo básica, nivel exploratorio y diseño narrativo. Utilizó como técnicas de recolección de datos la documentación y como herramientas de recolección de datos fichas de investigación. La muestra estuvo conformada por unidades documentales bibliográficas y electrónicas. Los resultados permitieron establecer teorizaciones sobre las diversas definiciones del liderazgo, las controversias sobre las teorías del liderazgo y el liderazgo en la posición de oficiales de marina mercante. Concluyeron estableciendo que no existe una definición clara del concepto del liderazgo y que dentro del ámbito marítimo vinculado a la operación de los buques mercantes deben potenciarse los estilos de liderazgo autocrático, democrático, pasivo evitador y paternalista en conjunto, sin embargo, muchos oficiales de marina mercante jóvenes debido a la inexperiencia suelen reflejar un estilo de liderazgo autocrático lo que se considera como un estilo ineficaz.

Lu et al. (2015), realizaron un estudio titulado: “*El impacto de las percepciones de la gente de mar sobre la cultura nacional y el liderazgo sobre la actitud y el comportamiento en asuntos relacionados con la seguridad en el transporte de carga seca a granel*”. Se plantearon como objetivo examinar los efectos de la cultura nacional y el estilo de liderazgo en el desempeño en asuntos relacionados con la seguridad dentro del transporte de carga seca a granel. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y como instrumento de medición documentada una escala. La muestra estuvo conformada por 322 encuestados que trabajaban en buques de carga seca a granel. Los resultados indican que las dimensiones de la cultura nacional como la distancia al poder, la evitación de la incertidumbre, el colectivismo y la orientación a largo plazo tuvieron una influencia positiva en el comportamiento de la seguridad. Así también se observó que la orientación a largo plazo tuvo una influencia positiva en la actitud de seguridad mientras que la masculinidad tenía una influencia negativa en la actitud de seguridad de la gente de mar. De manera específica, evidenciaron que el liderazgo transformacional tuvo una influencia positiva en la actitud y el comportamiento de seguridad de la gente de mar. Se concluye que es importante la cultura nacional y el liderazgo con respecto a las actitudes y comportamiento de la seguridad en la gente de mar dentro del contexto de las operaciones relacionadas al transporte de graneles secos.

Mori (2014), realizó un estudio titulado: “*Un análisis de la educación y la formación del liderazgo en instituciones de formación marítima*”. Se planteó como objetivo definir la educación y formación del liderazgo en el ámbito marítimo;

investigar y analizar modelos de formación del liderazgo en diferentes jurisdicciones e industrias. Fue un estudio de enfoque cualitativo, tipo básica, nivel exploratorio y diseño narrativo. Utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y la entrevista. La muestra estuvo compuesta por gente de mar e instructores vinculados a la educación y formación marítima, quienes fueron elegidos de manera aleatoria e intencional de países europeos, asiáticos, africanos y sudamericanos, que en total conforman a 58 unidades de información. Los resultados establecieron síntesis conceptuales sobre las impresiones de una adecuada formación de liderazgo actual; métodos de formación de líderes en instituciones MET; las diferentes perspectivas de las habilidades necesarias de un líder a nivel operacional y gestión; los factores más importantes para el desarrollo del liderazgo; y los obstáculos para el correcto entrenamiento del liderazgo. Concluyó estableciendo que en la actualidad la formación de líderes en el recurso humano que opera un buque mercante en el nivel operacional y de gestión es obligatorio de acuerdo a lo establecido en el Convenio STCW, por lo que se han establecido varios modelos de capacitación en liderazgo, sin embargo, existe necesidad de mejora en las mismas. Así también, señala que no existe un consenso con respecto a la definición del liderazgo y que la educación y formación respecto al liderazgo necesita de experiencia práctica real.

Theotokas et al. (2014), realizaron un estudio titulado: *“Perfiles de liderazgo en Capitanes de buques que realizan viajes internacionales”*. Se propusieron como objetivo identificar perfiles de liderazgo, comprender actitudes y reacciones en determinadas circunstancias de capitanes de buques que realizan viajes internacionales. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel

descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la encuesta y como instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia considerando a 45 Capitanes de 3 tipos de buques diferentes (petroleros, graneleros y portacontenedores) de nacionalidades ucraniana, filipina, rusa y rumana. Los resultados plasmaron ciertas tendencias que indican las pecepciones de los Capitanes en situaciones específicas en relación al lugar de trabajo de la tripulación; liderazgo y las fuentes de poder; los buques como tipo de instituciones totales (sistema aislado y cerrado); las relaciones y comunicación con la oficina; y el Capitán como un líder. Se concluyó estableciendo que los capitanes de los buques que realizan viajes internacionales son líderes de equipo y responsables de la toma de decisiones, encargadas de gestionar equipos para afrontar situaciones inesperadas que puedan poner en riesgo la seguridad de la vida de los miembros de la tripulación y pérdidas materiales; y que además, se configura como la persona clave para el funcionamiento eficaz y eficiente del buque, ya que tiene responsabilidad sobre casi todas las tareas de los altos directivos, y que paralelamente son los líderes del equipo que pueden inspirar, involucrar, motivar, formar y recompensar a los demás miembros de la tripulación.

Delgado (2012) realizó un estudio titulado: “*Análisis DAFO de liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante españoles y portugueses*”. Se planteó como 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 dichas características comparándolas con la media global, detectando

fortalezas y áreas de mejora para poder proponer planes de acción convenientes a las necesidades competenciales detectadas. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento de recolección de datos la escala "MLQ" original versión corta. La muestra estuvo conformado por 238 oficiales de los cuales, 50 realizaron la escala tipo Líder y 188 realizaron el tipo Calificador. Los resultados plasmaron teorizaciones vinculadas al liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo evitador y los efectos de los liderazgos mencionados. Concluyó estableciendo que la capacidad de liderazgo en oficiales de marina mercante resultó ser insuficiente, ya que se pudo evidenciar valores transformacionales significativamente inferiores, lo que establece un panorama negativo considerando que el liderazgo transformacional representa el auténtico liderazgo, por lo que la autora considera que es importante tener una formación actualizada en liderazgo que ayudase a desarrollar el liderazgo transformacional convirtiéndoles en líderes con niveles más aceptables.

Por último, Delgado (2012) realizó un estudio titulado: *"Áreas de mejora del liderazgo en la gente de mar"*. Se propuso como objetivo analizar y comprender las características del liderazgo de la gente de mar, identificando fortalezas e indicando cambios que puedan mejorar resultados en la gente de mar que opera buques mercantes. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 357 oficiales a quienes se le aplicó la escala MLQ versión corta (considerando a 50 oficiales bajo la escala de forma Líder). Utilizó como técnica

de recolección de datos la encuesta. Los resultados indicaron que la gente de mar tenía características de grupo comunes relacionadas con el liderazgo que poseen y que la mayoría comparte los mismos problemas y deficiencias que los líderes. Se enfrentan a un desafío realmente difícil al liderar equipos multinacionales y reducidos que puedan trabajar con fatiga, estrés, problemas de sueño, aislamiento social y sobrecarga laboral. Todas las circunstancias mencionadas afectan de manera negativa al liderazgo, repercutiendo principalmente en aspectos de comunicación y motivación, que pueden traer graves consecuencias como accidentes marítimos y conflictos a bordo. Concluyó estableciendo que las áreas de mejora del liderazgo en la gente de mar son la motivación, estimulación intelectual y comunicación; y que la formación específica en liderazgo para oficiales de marina mercante debería ser más enfocada a obtener una ganancia significativa en la reducción de los costos sociales dentro del transporte marítimo internacional.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Estilo de liderazgo

Según Fernández (2018) el liderazgo es la capacidad de influir en otras personas con la intención de lograr un objetivo, tomando iniciativas y estableciendo ideas innovadoras dentro de un grupo de trabajo en donde a través del fomento del trabajo en equipo se obtienen resultados esperados.

Para Kotagal (s.f.) citado en Ruiz (2017) el liderazgo se define como “el atributo que involucra a la combinación de una visión significativa con la habilidad de influir a otros por medios no coercitivos para actuar de cierta manera” (p. 31).

Pérez y Gardey (2008) señalan que el liderazgo es la función que ocupa una persona u individuo la cual se distingue de los demás, siendo capaz de tomar decisiones acertadas para un grupo, equipo u organización, inspirando al resto de los que participan de ese grupo para poder alcanzar una meta u objetivo en común.

De lo expuesto por los autores, se puede entender que el liderazgo es la capacidad de una persona, observable en característicos rasgos, habilidades, aptitudes y comportamientos para motivar y conducir a un grupo de personas hacia el logro de una meta u objetivo en común en beneficio de una organización u empresa.

Es concebible que el liderazgo es de suma importancia no solo en el ámbito laboral sino también en muchos aspectos de la vida personal, ya que para cumplir con objetivos preestablecidos siempre será necesario el actuar de un líder que encamine a un grupo de trabajo.

Los líderes tienen de establecer lazos de comunicación cercana con los demás miembros de un equipo, lo que le permite influir positiva o negativamente de acuerdo al comportamiento u acciones que caractericen al individuo cabeza de una organización o grupo humano.

Figura 1
El liderazgo



Nota. El liderazgo es la capacidad de influencia que posee un individuo sobre un grupo humano para conseguir un objetivo (<https://definicion.de/liderazgo/>)

De acuerdo con lo establecido por Ruiz (2017) desde la aparición de la tierra los líderes siempre han existido, en la familia, el desarrollo de un pueblo, un país, en toda actividad humana, política, de investigación, cultural, médica, etc. El liderazgo ha sido fundamental para conseguir objetivos comunes y fomentar el progreso.

Dentro del ámbito marítimo vinculado a la operación de buques mercantes, existe una organización jerárquica vertical en donde el Capitán resulta ser el principal responsable de influenciar positiva o negativamente en los demás tripulantes, según el comportamiento y actitudes que lo caractericen.

Hernández (2015) señala que en el contexto marítimo señalado el liderazgo es uno de las variables más importantes, ya que precisa la dirección apropiada y liderada que procura la coordinación de todos los miembros de la tripulación. La figura que ejerce dichas funciones a bordo de un buque mercante es el Capitán.

El Capitán a bordo del buque para ser un buen líder debe fomentar una adecuada comunicación en la tripulación, buscar hacer trabajar a los miembros del buque por objetivos comunes y establecer relaciones positivas que aumenten no solo realizar adecuadas labores sino establecer la calidad de un trabajo en equipo.

Además, Xhelijaj y Sakaj (2018) sostiene que un estilo de liderazgo adecuado es esencial para la posición que ejercen los oficiales de marina mercante quienes realizan diversas actividades con la ayuda del personal de apoyo (marineros) a bordo del buque.

Si bien es cierto, el Capitán es quien marca las pautas, e inclusive cuando se encuentra durmiendo, existe una responsabilidad compartida con los demás oficiales de manera tácita, que de alguna u otra forma determina

observar estilos de liderazgo por las labores y responsabilidades que sobretodo cada oficial e inclusive lo marineros más antiguos poseen y siempre se encuentran ligados al manejo de un grupo o al menos dos personas.

Muchas de las actividades que realizan oficiales y marineros a bordo del buque están marcadas por el liderazgo del capitán, sin embargo, cada uno de los mencionados realizan tareas de coordinación y dirección del personal tanto en máquinas como en cubierta que implican adoptar actitudes y capacidades de liderazgo por cuanto recae dentro de los mismos responsabilidades de hacer que todo un equipo de trabajo funcione de manera adecuada, cumpliéndose con normas y orientaciones establecidos por la máxima autoridad del buque (Hernández, 2015).

Figura 2

Capitán de un buque mercante



Nota. El Capitán ejerce una influencia positiva o negativa sobre el actuar de la tripulación de un buque (<https://www.infobae.com>)

Según lo manifestado por Kroeck et. al. (2004) el campo constituido por el estudio del liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías,

definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías establecidos desde perspectivas históricas, dentro de la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional, la sociología, etc.

-Modelos teóricos de liderazgo: De acuerdo con el significado que cada una de las teorías presentadas a continuación y que explican cómo se manifiesta el concepto de liderazgo se puede establecer que los modelos pasaron de ser estáticos a modelos situacionales o contextuales que toman en cuenta el ambiente y el individuo. En ese sentido, se dejó de lado el pensar que las formas o características donde se pueden observar eventos que enmarquen características o relaciones entre líderes y seguidores no sean cambiantes de acuerdo al espacio y tiempo.

Los estudios sobre el liderazgo son extensos y existen gran variedad de fuentes donde se originan, sin embargo, tomando en cuenta lo establecido por la Universidad Internacional Atlántica (2020) y, Mendoza y Ortiz (2006) se citan a continuación los siguientes:

Modelos de los rasgos: Establecido a mediados del siglo XX y siendo uno de los principales autores John Gardner se establece que las cualidades específicas de un líder son: Vitalidad física y energía; inteligencia y juicio orientado a la acción; deseos de aceptar responsabilidades; competencias en las tareas; comprensión de los seguidores; valor y resolución; honradez; habilidad para motivar; determinación; asertividad; flexibilidad; seguridad de sí mismo; etc. Bajo el presente modelo también resaltan también las consideraciones de quienes

establecieron que los valores más buscados en un líder son: Integridad, visión de futuro, inspiración y competencia. Entre otras cualidades que son esenciales bajo dicho modelo que establece características claves se tiene: Energía, altura, capacidad cognoscitiva general; y en menor medida habilidades técnicas sobre tareas que realiza un grupo.

Dentro del presente modelo teórico se establece que el liderazgo es algo innato y que la búsqueda de un buen líder pasa por identificar rasgos que se entienden como aspectos de la personalidad y características tanto intelectuales como físicas que se diferencian de personas quienes no tienen la condición de líder.

Modelo conductual: El presente modelo explica que el liderazgo se basa en saber manejar el desempeño personal y de los colaboradores para poder lograr metas y objetivos. En ese sentido, se pone énfasis en los resultados que se pueden obtener a través de la influencia ejercida sobre los colaboradores. Entre los principales estudios que sustentan el presente modelo se tiene:

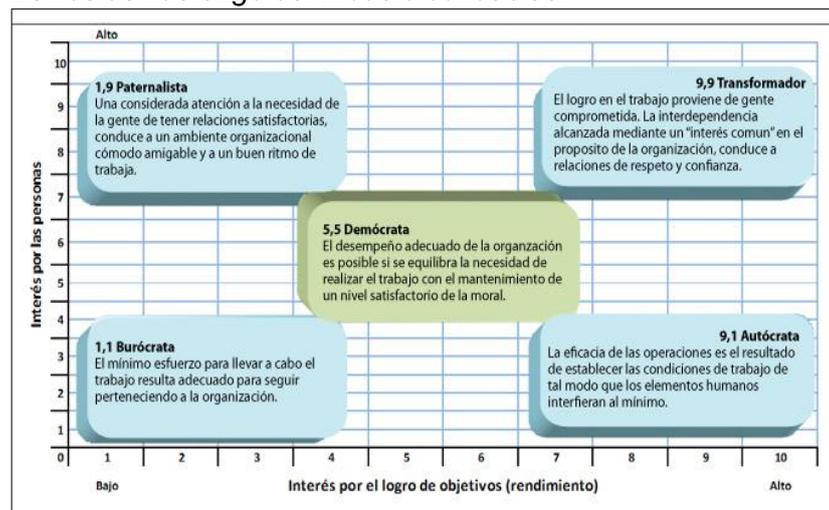
-La Ohio State University que pudo analizar dos dimensiones de la conducta del líder tales como: La consideración y estructuración inicial. La primera se orienta a establecer lazos cercanos con los colaboradores, ya que determina que el líder tome conciencia de los intereses y sentimientos de los colaboradores. Por otra parte, la estructuración inicial que implica una cuidadosa atención en las tareas y metas del grupo. En ese sentido, los líderes que mantienen una estructuración inicial ponen fechas límites a sus objetivos.

-Los realizados en la Universidad de Michigan: Concluyeron estableciendo

que el comportamiento de los líderes puede dividirse en dos: El centrado en el trabajo y el enfocado en el colaborador. Se pone de manifiesto que el enfocado en el colaborador conlleva a que se realicen las metas y por lo tanto se visualice una mayor eficacia en el trabajo.

-El submodelo de la rejilla administrativa o gerencial: Establecido por Robert Blake y Jane Mouton en el año de 1964 quienes identificaron cinco estilos diferentes de liderazgo basado en la preocupación por los colaboradores y la producción. Entre dichos estilos se toman en cuenta: el Paternalista, el Transformador, el Demócrata, el Autócrata y el Burócrata.

Figura 3
Estilos de liderazgo del modelo conductual



Nota. El modelo conductual del liderazgo pone énfasis en las tareas que realizan los colaboradores dentro de un grupo de trabajo en razón de los objetivos y metas (http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/s1_04.html)

Modelo situacional: El modelo situacional estudia tres elementos en conjunto: El líder, el seguidor y la situación en sí. Se pone énfasis en teorías situacionales por lo que se estudia aspectos conductuales del liderazgo. El modelo situacional fue establecido por Hersey y Blanchard entre los años 60 con el nombre de "teoría del ciclo de vida de liderazgo" y en el año 70 cambio al nombre al actual.

Según Gympas (2020) el modelo situacional posee básicamente seis fases:

- Determinar el nivel de desarrollo de cada componente del equipo en razón del puesto que desempeña.
- Evaluar el nivel de competencia de cada integrante del equipo.
- Identificar funciones existentes o necesarias para desarrollar labores con el mayor rendimiento.
- Establecer los conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
- Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
- Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

Figura 4

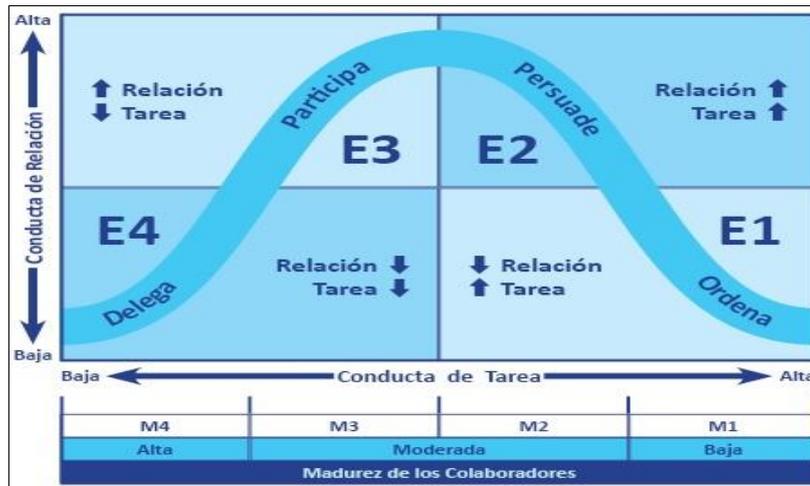
Madurez: Niveles de desarrollo del colaborador



Nota. En función del análisis señalado los colaboradores pueden ubicarse en cualquiera de los cuadros señalados (http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/s1_04.html)

Según el diagnóstico realizado Hersey y Blanchard identifican cuatro tipos de estilo con los cuales reaccionar y actuar en cada caso para poder obtener el mejor rendimiento en el colaborador. Entre dichos estilos se toman en cuenta: el Directivo (ordena), el Tutorial o de Apoyo (persuade), el Participativo (participa) y el Delegativo (delega).

Figura 5
Estilos de liderazgo



Nota. En el modelo situacional se establece un estilo de liderazgo para sacar el mejor rendimiento de los colaboradores partiendo de un diagnóstico previamente establecido (http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/s1_04.html)

El liderazgo situacional establece la interrelación de dimensiones tales como el comportamiento o conducta hacia la tarea, el comportamiento o conducta hacia la relación, y el nivel de disposición o madurez que muestran los seguidores para una tarea específica; por lo que, en el presente modelo el líder tiende a realizar un análisis sobre el estilo aplicable según las necesidad y circunstancias de cada colaborador, determinándose bajo principios de flexibilidad y adaptabilidad contextuales e individuales en razón de los trabajos que se realizan.

Modelo atributivo: En el presente modelo se señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de un grupo de individuos. Lord y Maher (1991) manifiestan que el liderazgo representa un proceso atributivo consecuencia de una percepción social en que la esencia del mismo es el ser percibido como líder por los otros. En ese sentido la identificación del líder dependerá de la idealización de liderazgo

que poseen los colaboradores en referencia de las características ideales que posean sobre lo que significa el liderazgo.

En el modelo de la atribución, Amorós (s.f.) señala que la gente caracteriza a los líderes con las siguientes particularidades: Inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales, audacia, determinación y comprensión.

En tal sentido, se puede establecer que la teoría de la atribución está directamente atribuido a la percepción de la gente sobre un sentido de causa efecto, ya que dentro de una organización social donde existen objetivos se atribuye a que algo ocurre de manera positiva o negativa por consecuencia de una líder. En ese sentido se pone de manifiesto que el liderazgo es una atribución que los individuos dentro de un grupo de trabajo asumen sobre ciertos individuos con características particulares.

Modelo de los recursos cognitivos: Fue desarrollado por Fred Fiedler y Joe García en 1987 y representa una reconceptualización del modelo de contingencia de Fiedler, en cuya teoría establecía que si un líder es adecuado para un grupo de trabajo determinado, mediante la medición del estilo propio del referente y la situación del grupo a la cual va a liderar.

Méndez (2009) señala que el modelo de los recursos cognitivos asume que la experiencia y otros recursos cognitivos son factores que contribuyen a un liderazgo exitoso. En ese sentido, es preciso establecer que el desempeño de un grupo quedará enmarcado por la inteligencia y experiencia del líder en razón de las tareas que dentro de dicho grupo se llevaran a cabo para cumplir con el objetivo.

Bajo el presente modelo se establece que las directivas serán cada vez

más eficaces en la medida que los líderes sean competentes, relajados y tengan un soporte concreto. Se establece además que el modelo de los recursos cognitivos es útil porque estudia aspectos poco estudiados como las habilidades del líder y los colaboradores dentro de un grupo de trabajo.

Figura 6

Modelo de los recursos cognitivos



Nota. La teoría de liderazgo de los recursos cognitivos asume que la experiencia por parte de un líder sobre las tareas que un grupo de trabajo realiza es la clave para un liderazgo exitoso (<http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-de-los-recursos-cognitivos-de.html>)

Méndez (2009) además señala que la teoría de los recursos cognitivos establece las siguientes consideraciones o lineamientos:

- La habilidad cognitiva de un líder contribuye al desarrollo del equipo solamente cuando el líder lleva a cabo acercamientos y enfoque directivos.
- El estrés afecta las relaciones entre inteligencia y la calidad de las decisiones.
- La experiencia es importante para tomar decisiones de calidad bajo altos estados de estrés.
- Para simples tareas, la inteligencia del líder y la experiencia es

irrelevante.

Modelo transformacional: Tomando en cuenta las características de liderazgo en políticos tales como Ghandi, Roosevelt, Mao Tse Tung, etc. Burns en el año de 1978 estableció dos formas de liderazgo: El transformacional y el transaccional. Según la perspectiva del autor el liderazgo transformacional representa un proceso en donde los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la motivación y la moral, por lo que existe una relación de dependencia mutua entre líderes y seguidores. En ese sentido, señala que los líderes transformacionales inspiran a los seguidores a trascender el egoísmo propio en bien de la organización y que son capaces de ejercer un efecto muy positivo en los seguidores buscando en todo momento un cambio real. Los seguidores dentro del liderazgo transformacional son impulsados a ser mejores personas, lo que determina una clara dimensión moral dentro de la explicación del modelo.

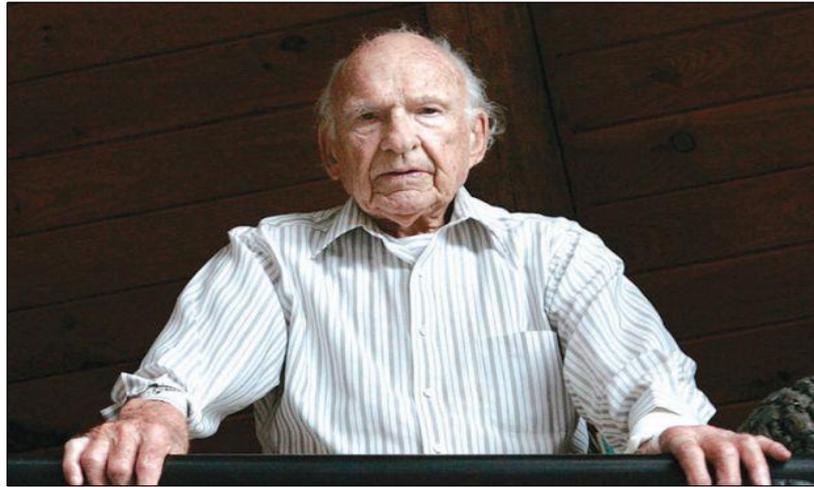
Así también Burns señala que el liderazgo transaccional implica un justo intercambio entre el líder y seguidor en donde los líderes guían o motivan a los seguidores en razón de metas establecidas, siempre poniendo énfasis en las tareas que han de realizarse para cumplir con los objetivos.

En ese sentido, la diferencia entre el liderazgo transformacional y el transaccional es que en el primero existe una inspiración conducente en los colaboradores en razón de los niveles de desempeño, mientras que en segundo implica un intercambio justo entre el líder y seguido en razón de establecer un desempeño normal de los seguidores, en otras palabras, existe un valor a cambio del trabajo.

Burns dentro del presente modelo teórico establece que existen diferencias entre lo que es dirección y liderazgo, aduciendo que las diferencias se pueden observar en las características y comportamientos (Alemán, 2016).

Figura 7

James MacGregor Burns



Nota. James MacGregor Burns estableció dos conceptos: “El liderazgo transformacional” y “liderazgo transaccional” (<https://www.timeshighereducation.com/cn/news/people/obituaries/james-macgregor-burns-1918-2014/2015068.article>)

Modelo rango total: El modelo rango total fue establecido por Bernard Bass (Psicólogo industrial) en 1985, tomando en cuenta el modelo de Burns quien estableció los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, orienta un proceso investigativo hacia la comprensión de fenómenos organizacionales dentro del recurso humano de una organización.

Bass conceptualiza al liderazgo transaccional como la existencia de una relación de una relación costo-beneficio, mientras que el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo que estimula el emerger de la conciencia de los colaboradores (seguidores) quienes se comprometen con los objetivos de una organización dejando de lado intereses propios.

Bajo dichos preceptos, dentro del presente modelo, Bass argumenta y

sostiene que un líder puede mostrar de acuerdo a las circunstancias patrones diferentes de liderazgo.

En los años 90 junto con Bruce Avolio (Psicólogo industrial y organizacional), Bernard Bass consolidan el modelo rango total o llamado también modelo de liderazgo rango completo, tomando como referencia la denominación en inglés de “Full Range Leadership – FRL” el cual se orienta a establecer un todo que establezca como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de objetivos compartidos, y la efectividad de la organización (Mendoza y Ortiz, 2006).

A continuación, se describen ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio:

- Laissez-Faire.
- Dirección por excepción pasiva.
- Dirección por excepción activa.
- Recompensas contingentes.
- Consideración individualizada.
- Estimulación intelectual.
- Motivación inspiracional.
- Influencia idealizada atribuida.

El modelo rango total establecido por Bass y Avolio dio origen al diseño del instrumento de diagnóstico MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) el cual permite diagnosticar sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo que cada líder de una organización maneja, tomando en consideración las percepciones de colegas, colaboradores y jefes del

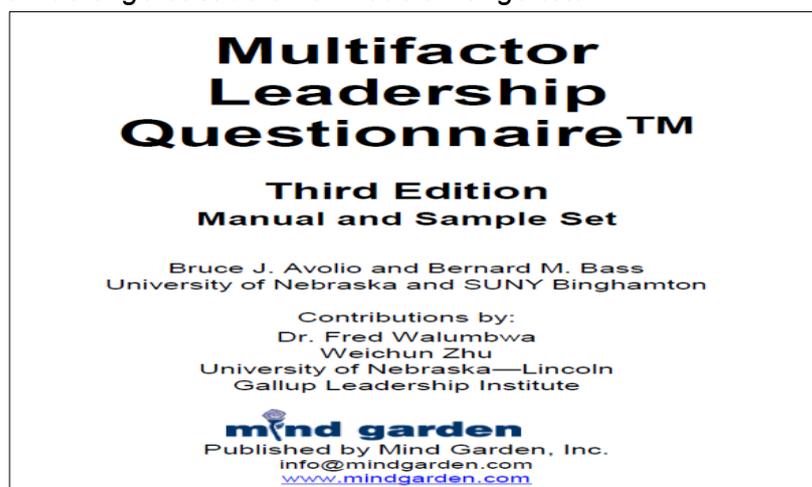
líder. Bajo dicho instrumento de medición se puede lograr que el líder evaluado pueda disponer de una retroalimentación de 360 grados en razón de las fortalezas y debilidades para ser un buen líder.

En la actualidad el manejo del instrumento de medición para realizar un diagnóstico sobre el liderazgo dentro de una organización social laboral posee más elementos teóricos base a los establecidos en un primer momento. En ese sentido actualmente se configura de la siguiente manera:

Modelo de liderazgo “rango total” de Bass y Avolio	
Liderazgo transformacional	-Influencia idealizada atribuida -Influencia idealizada conductual -Motivación inspiracional -Estimulación intelectual -Consideración individualizada
Liderazgo transaccional	-Recompensas contingentes -Dirección por excepción activa
Pasivo evitador	-Dirección por excepción pasiva -Laissez-Faire
Efectos del liderazgo	-Esfuerzo extra -Efectividad -Satisfacción
Bass y Avolio (2004)	

Figura 8

Portada del manual relacionado con el instrumento para medir el liderazgo basado en el modelo “rango total”



Nota. El cuestionario MLQ identifica diferentes estilos de liderazgo y los efectos del mismo dentro de una organización laboral (Cuestionario multifactorial de liderazgo, Bass y Avolio, 2004)

En base al modelo inicial se han agregado atributos teóricos tales como la influencia idealizada conductual, esfuerzo extra, efectividad y satisfacción los cuales han sido estructurados en estilos liderazgos que pueden ser observados (transformacional, transaccional y pasivo evitador) dentro de un entorno laboral de trabajo y los efectos del liderazgo que miden el resultado organizacional (Bass & Avolio, 2004).

Si bien es cierto, existen diferentes modelos teóricos que buscan establecer características, patrones y atributos a ser observados para poder establecer un estilo de liderazgo y que, a partir de ello tratar de actuar para conllevar a un grupo al logro de objetivos, pero que para efectos del presente trabajo de investigación se seleccionaron aquellos que se pudiesen vincular con el contexto marítimo, particularmente dentro del eje de la estructura organizacional de un buque mercante.

Los modelos establecidos establecen una postura histórica en la cual el concepto enraizado al liderazgo se fue puliendo y diversificando, cambiando de acuerdo a la naturaleza de los individuos y los contextos donde podrían observarse situaciones de manejo de un grupo de personas.

En ese orden de ideas, es lógico establecer que, para estudiar el liderazgo, el énfasis puede estar en el líder como en los seguidores, pero que, sin duda, debe tomarse en cuenta el espacio, el tiempo, los objetivos comunes del grupo y el estar preparados siempre para vincular conceptos nuevos o atributos que permitan explicar con mayor especificidad o mejorar

estrategias dentro de las diversas organizaciones que tienen un objetivo en común.

Figura 9
Resumen de modelos de liderazgo

Modelos teóricos del liderazgo		
Modelo de los rasgos	John Gardner	Establece que el liderazgo es algo innato y que la búsqueda de un buen líder pasa por identificar rasgos que se entienden como aspectos de la personalidad y características tanto intelectuales como físicas.
Modelo conductual	Robert Blake y Jane Mouton	Explicaron que el liderazgo se basa en saber manejar el desempeño personal y de los colaboradores para poder lograr metas y objetivos.
Modelo situacional	Hersey y Blanchard	El modelo situacional estudia tres elementos en conjunto: El líder, el seguidor y la situación en sí. Se pone énfasis en teorías situacionales.
Modelo atributivo	Lord y Maher	Manifiestan que el liderazgo representa un proceso atributivo consecuencia de una percepción social en que la esencia del mismo es el ser percibido como líder por los otros.
Modelo de los recursos cognitivos	Fred Fiedler y Joe García	Se establece que las directivas serán cada vez más eficaces en la medida que los líderes sean competentes, relajados y tengan un soporte concreto.
Modelo transformacional	MacGregor Burns	Inspiran a los seguidores a trascender el egoísmo propio en bien de la organización y que son capaces de ejercer un efecto muy positivo en los seguidores buscando en todo momento un cambio real.
Modelo rango total	Bernard Bass	Sostiene que un líder puede mostrar de acuerdo a las circunstancias patrones diferentes de liderazgo.

Nota. Los modelos teóricos sobre el liderazgo pasaron de ser estáticos a ser más dinámicos en razón de los diferentes contextos y actividades que realizan los grupos u organizaciones en razón de un objetivo en común.

Si bien es cierto, dentro del ámbito marítimo el concepto de liderazgo no ha sido estudiada de manera vasta, existen algunos modelos referidos que pudiesen corresponderse con dicho contexto, particularmente en donde se involucra a los tripulantes de un buque como parte de una estructura organizacional laboral que opera un buque mercante.

Bajo un sentido más estricto, el estudio del liderazgo dentro de un buque basado en los modelos que brinda la revisión de la literatura no toma en cuenta características muy individuales que suelen ser diferenciadoras en una tripulación de un buque, que suelen ser en muchas veces multinacionales y

multiculturales debido al fenómeno de la globalización que caracteriza al transporte marítimo.

En tal sentido, con orientación a brindar una definición de estilo de liderazgo, partiendo de las posturas establecidas en razón de la estructura organizacional que opera un buque mercante, son las formas distintas que determina la capacidad de un oficial o marinero del buque para organizar, influir y motivar en los demás miembros de la tripulación con el fin de cumplir adecuadamente con tareas y objetivos en razón de las actividades rutinarias relacionadas con las operaciones características de un buque mercante y de las que enmarcan garantizar la eficiencia del transporte marítimo vinculados a la seguridad de la vida humana en el mar, la protección del medio marino y el cuidado de la carga.

A bordo del buque los oficiales y marineros, de acuerdo a los niveles de responsabilidad constantemente realizan tareas que son rutinarias en razón de las operaciones de mantenimiento, carga, descarga, amarre, desamarre, etc., los cuales conllevan a evidenciar características asociados a diversos estilos y formas de liderazgo que pueden ser evaluados en función de la efectividad de las operaciones o tareas asociadas.

Además, de acuerdo a la naturaleza donde la tripulación de los buques mercantes opera existen principios fundamentales relacionados con la seguridad del buque, la protección de la carga y el cuidado del medio marino en la cual se aplica un sistema de gestión de la seguridad operacional del

buque establecido por el Código IGS que tiene objetivos que dependen de una estructura organizacional que involucra a todos los miembros de una tripulación, donde el liderazgo del Capitán y los oficiales del buque principalmente juegan un papel influyente y determinante.

Ahora bien, para lograr con los objetivos del presente estudio se estableció evaluar el liderazgo de la tripulación de un buque tanque petrolero tomando en cuenta el modelo rango total de Bass y Avolio (2004), la cual configura teorías y conceptos relacionados con los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, pasivo evitador; así como los efectos del liderazgo resultando dentro de un cuerpo organizacional que tienen un objetivo en común.

En tal sentido, es importante establecer el fundamento científico de las dimensiones señaladas que respaldan a la variable de estudio, que partiendo de conceptos generales terminaran arribando en orientaciones teóricas en razón del contexto donde los referentes (población objetivo) compuesto por la tripulación de un buque mercante se desarrollan, tomando en cuenta los factores base establecidos en el modelo para cada estilo de liderazgo y los efectos del liderazgo de acuerdo al modelo establecido.

2.2.1.1. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se define como la capacidad de un individuo para poder cambiar las percepciones, motivaciones y

expectativas de las personas quienes les rodean, buscando fortalecer el compromiso hacia un objetivo en común (Gestión, 2019).

Bass (1985) sostuvo que el liderazgo transformacional es aquel que “motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, lo que representan a su vez, un beneficio para la colectividad” (p.20).

De lo señalado se puede establecer que el liderazgo transformacional representa la capacidad de un líder para fomentar en los colaboradores una respuesta de ayuda mutua, donde los intereses particulares se dejan de lado por el objetivo en común, que en consecuencia conlleva a que se alcancen metas y objetivos de una empresa u organización.

Cabe resaltar también que un líder transformacional se caracteriza por ser una persona carismática y que orienta a cada uno de los miembros de un equipo, de tal forma que les proporciona retos y oportunidades de desarrollo para que puedan crecer profesional y personalmente.

En el ámbito organizacional caracterizado por la tripulación que opera un buque mercante es muy poco frecuente encontrar líderes que tengan particularidades de un líder transformacional, debido a que las responsabilidades que asumen tanto oficiales como marineros están afectadas por vínculos donde coexisten de manera inerte muchos

peligros que pueden traer como consecuencia siniestros que pueden afectar la seguridad del buque, causando pérdidas laborales e inclusive problemas judiciales.

En tal sentido, de una manera tácita existe una forma de llevar a la tripulación bajo consideraciones estrictas que muchas veces poco contribuirán a la motivación intelectual, el fomento de la proactividad individual, la inspiración desde un plano personal de un oficial o marinero de menor jerarquía y cualquier otra característica que puede establecerse en un contexto organizacional y laboral distinto.

De acuerdo con el modelo rango total, el estilo de liderazgo transformacional puede ser evaluado en razón de factores tales como: Influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

-Influencia idealizada atribuida: Se refiere a una característica observada en un líder que puede ser percibida como carisma transformándolo en un modelo seguir, siendo percibidos como poseedores de un alto grado de moralidad, integridad y confianza. En ese sentido, los seguidores buscan imitarlos y suelen identificarse con ellos (González et. al., 2013).

En síntesis, se puede señalar que el factor “influencia idealizada atribuida” tiene que ver con la capacidad de un líder en influir en los

seguidores proporcionado un sentido de visión y misión, inspirando orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, e incrementa el optimismo, y que en conjunto busca que los seguidores imiten dicho perfil.

A bordo de un buque, dicha característica de ser observada en un oficial o marinero puede traer como consecuencia que se fortalezcan lazos en aras de fortalecer el trabajo en equipo, ya que cuando existe confianza y optimismo todos los tripulantes mostrarán disposición por hacer las cosas de manera correcta.

Cuando un tripulante se enrola por primera vez a realizar labores a bordo de un buque existe un respeto determinado por la gente de mar quienes poseen más años de experiencia, y sobre los cuales el presente factor podría ser evaluado con mayor idoneidad dentro del buque.

-Influencia idealizada conductual: Se considera al presente factor como la capacidad de influencia que posee un individuo en función a la conducta o comportamiento que muestra en la cual demuestra acciones valiosas y positivas para los seguidores. Bajo dicha perspectiva un líder debe mostrar buenas conductas, ser un buen modelo a seguir para colegas, mostrando consideraciones hacia los demás antes que de las propias y finalmente siempre siendo

consistente en cada aspecto del accionar personal, en lo que dice y en lo que llegue a realizar (Ordoñez et. al., 2017)

En el factor de “influencia idealizada atribuida” se muestra al líder con la capacidad de ser carismático y estableciendo niveles altos de confianza y respeto a tal punto de que los seguidores llegan a imitarlos, mientras que a diferencia del presente factor (influencia idealizada conductual) el individuo líder a través de los actos logra enrolar y establecer valores, principios y creencias propias que buscan trascender en compañeros y seguidores.

En ese sentido, una combinación de ambos factores representa ser importante para generar una mayor productividad en los seguidores o trabajadores dentro de una organización, ya que mostraran mayor satisfacción tanto como al líder y en el grupo en razón de las actividades que se realizan.

A bordo del buque, es en los oficiales donde se podría tener mayor evidencia de la posesión de ambos factores mencionados hasta el momento, debido a que por la jerarquía impuesta de acuerdo al nivel de responsabilidad los demás miembros de la tripulación (marineros) son los que podrían establecer una perspectiva clara sobre las particularidades asociadas a ambos factores.

Es muy importante además señalar que en los marineros más antiguos también mediante la percepción de los marineros menos antiguos se puede establecer y evaluar las características positivas que enmarca la “influencia idealizada atribuida” y la “influencia idealizada conductual”.

-Motivación inspiracional: El presente factor explica que algunos líderes pueden inspirar a los miembros del equipo de trabajo a alcanzar mayor potencial, proyectando un liderazgo de entusiasmo para así provocar un incremento en el nivel de actividad al igual que se crea una pasión por las metas, objetivos y misión que se tiene (Mendoza & Ortiz, 2006).

Bajo lo establecido por el presente factor el liderazgo posee la destreza de motivar al personal para que se pueda conseguir un desempeño superior al que se tiene, ya que se posee la habilidad de lograr esfuerzos extras y dar confianza a los seguidores en razón de las habilidades propias que poseen consiguiendo establecer la disposición para el cambio y alentar el rango de interés.

Entonces podemos decir que la motivación inspiracional corresponde a la capacidad del líder para proyectar entusiasmo y compartir una visión atractiva del futuro, lo cual busca siempre alcanzar los objetivos de manera grupal partiendo del significado concreto de lo que se

quiere alcanzar, lo que contribuirá con empoderar habilidades y destrezas de cada uno de los individuos.

Bajo el presente factor se puede establecer que la visión de futuro en relación con objetivos organizacionales dentro de la tripulación está más ligada a que internamente las actividades que se realizan a bordo se realicen bajo principios relacionados con la seguridad y la protección del medio marino y, por otra parte, se vincule al crecimiento personal y profesional de cada uno de los oficiales y tripulantes.

La motivación inspiracional de un líder a bordo de un buque debe estar en consecuencia de las actividades y expectativas que a futuro sean compatibles con las labores que realizan los oficiales y marineros a bordo del buque, de tal manera que se puedan formular acciones que conlleven a que los elementos de la tripulación pongan el mayor esfuerzo en conseguir los objetivos a nivel organizacional.

-Estimulación intelectual: Refiere a la tendencia del líder a hacer que los seguidores aborden dificultades de manera diferente y que piensen de manera creativa e innovadora, lo que conlleva a que en los individuos que forman parte de un grupo se provean soluciones desde diversas perspectivas y áreas de trabajo de una organización (Giner, s.f.).

A bordo del buque, la estimulación intelectual resulta ser importante ya que de acuerdo a la naturaleza del trabajo siempre existen problemas y dificultades que pueden atentar con la seguridad personal de los miembros de la tripulación y física del buque, en donde las decisiones se tienen que tomar en el menor tiempo posible, lo que dicha capacidad fomentada en el grupo sería sustancial en aras de garantizar una adecuada gestión operacional del buque.

Por otra parte, es importante establecer que la estimulación intelectual puede fomentarse en miembros de la tripulación que posean características en razón de las habilidades y destrezas individuales que conlleven a ser partícipes claves en la provisión de soluciones que puedan presentarse lo cual va a estar determinado por el conocimiento tanto teórico y práctico que cada uno posea.

Otro aspecto interesante, podría estar relacionado con la experiencia de cada individuo que forma parte de la tripulación del buque, quienes al estar más tiempo a bordo del buque y ser partícipes de diferentes situaciones ya sean en casos de emergencia o de los procedimientos rutinarios que se enmarcan en razón de cada una de las operaciones tienen mayor alcance para poder brindar acciones con mayor rigor en razón del conocimiento poseído por lo vivido a bordo.

-Consideración individualizada: Refiere a la capacidad de centrar una atención de manera personal a cada miembro que forma parte de

un grupo de trabajo, en la cual se pueda observar las necesidades de cada colaborador por separado de manera que se puedan encontrar las formas adecuadas para que se pueda sentir cada vez mejor y valorados por la labor que realizan (Murcia, 2017).

Bajo el presente factor, el líder fomenta nuevas maneras de soluciones ante los problemas resaltando la inteligencia y la racionalidad de cada uno de los colaboradores, ya que al encontrar acciones que los motivan y sean afines a cada individuo, se puede aprovechar un mayor potencial en razón de las actividades que son necesarias para cumplir con los objetivos.

A bordo del buque, el centrar dicha atención de manera individualizada puede corresponderse a una labor que puedan realizar los Primeros oficiales, ya que son los que por el nivel de responsabilidad son los que tienen contacto directo con cada uno de los miembros de la tripulación, en la cual se puedan identificar necesidades que puedan satisfacerse en virtud de lograr mayor compromiso en razón de las tareas que realizan.

En ese sentido, para llevar a cabo tareas relacionadas con la “consideración individualizada” representa una tarea que en primera instancia puede observarse dentro del período de embarco de cada miembro de la tripulación en la cual ofrece servicios a bordo del buque, donde se puede tomar en consideración todos los aspectos

necesarios donde el líder determine la respuesta necesaria en beneficio de la organización que caracteriza a un buque mercante.

Figura 10

Influencia idealizada conductual



Nota. El líder transformacional a bordo de un buque determinara actitudes y comportamientos ya sea en oficiales o marineros que motiven e inspiran a adoptar actividades para garantizar objetivos organizacionales del buque tales como la seguridad de la vida humana en el mar, la prevención de la contaminación y el cuidado de la carga (<https://theprint.in/world/ships-look-to-replace-exhausted-seafarers-stranded-due-to-covid-as-ports-slowly-open/442422/>)

El liderazgo transformacional a bordo del buque, representa una ardua tarea en la cual la formación del líder debe proyectarse desde la etapa académica cuando tanto oficial y marineros que se enrolan a la carrera marítima puedan ser conocedores de las virtudes del presente estilo y los beneficios que conlleva establecerlos.

Por otra parte, toda retroalimentación que pueda establecerse para garantizar que tanto oficiales y marineros respondan a poseer un liderazgo transformacional pasaría por una serie de estudios contextuales y específicos en donde las compañías sean las impulsadoras de objetivos innovadores en razón de buscar que exista un

mejor ambiente y predisposición por cada elemento de la tripulación para realizar tareas de manera adecuada y con responsabilidad grupal.

2.2.1.2. Liderazgo transaccional

Según TeachTarget (2017) sostiene el liderazgo transaccional es un estilo en donde el líder de una organización u empresa premia a aquellos colaboradores que desarrollan sus actividades de una forma correcta y así mismo castiga a quienes no cumplen con las metas establecidas, motivando así a los colaboradores a que realicen con buen desempeño sus funciones.

Berson (2003) considera al liderazgo transaccional como el “reflejo de comportamientos asociados con transacciones constructivas y correctivas, desde los límites del estilo constructivo, llamado recompensa contingente y el estilo correctivo, denominado gerencia por excepción” (pag.11).

En el liderazgo transaccional existe una vinculación continua del líder y los seguidores (colaboradores) ya que el cumplimiento de una tarea y objetivo se encuentra determinado por brindar o transferir una recompensa o castigo en relación con la idoneidad de las labores que se realizan dentro de un contexto laboral.

Bass (1997) agrega que liderazgo transaccional se centra en la transacción con el colaborador o seguidor, en donde los objetivos pueden ser alcanzados si el desempeño se adecua a un pacto o contrato con el líder, lo cual se logra operando con base a una autoridad burocrática dentro de una organización.

En ese sentido, el liderazgo transaccional representa la capacidad de un líder para conseguir objetivos con un equipo de trabajo o seguidores a través de una actitud burocrática en donde existen premios o castigos para lograr un determinado actuar y perfil en razón de las actividades que deben realizarse.

El liderazgo transaccional suele aplicarse para poder buscar resultados en el corto plazo, debido a que se establecen tareas específicas en cada uno de los colaboradores con el fin de cumplir con objetivos bajo un patrón de premiar los esfuerzos del personal o castigar con firmeza.

Ante lo señalado, el líder transaccional no impulsa el cambio, ya que por lo general se centra en lograr los objetivos a corto plazo y realizar tareas correctamente y con especificaciones claras, además de buscar que se sigan los protocolos y procedimientos establecidos para tener resultados eficientes a favor de una empresa u organización.

Figura 11

Liderazgo transaccional en una organización.



Nota. El liderazgo transaccional promueve el cumplimiento y desempeño laboral óptimo a través de los premios o castigos (<https://liderazgo-transaccional-admon.blogspot.com/2019/>)

El liderazgo transaccional forma parte de un estilo que puede caracterizar las relaciones entre Capitanes, oficiales y marineros a bordo de un buque, ya que de acuerdo a la rigurosidad de las labores que se suelen realizar existe premios o castigos que determinan el actuar de la gente de mar.

La naturaleza de la labor que realiza el marino mercante a bordo del buque exige que se fomente a bordo estilos de liderazgo transaccional ya que se dispone, si bien es cierto, de gran mayoría de sanciones y/o reportes que puedan afectar laboralmente a la gente de mar ante una situación que sea incompatible con los objetivos de la organización del buque.

En razón del modelo rango total, el estilo de liderazgo transaccional puede ser evaluado en razón de factores tales como: Recompensas contingentes y dirección por excepción activa.

-Recompensas contingentes: Las recompensas contingentes “consiste en el intercambio líder-seguidores, en términos de intercambiar recompensas previamente especificada, por el esfuerzo y resultados de los seguidores” (Alteco, 2020, párr. 9).

Bajo el presente factor el líder por lo general establece expectativas claras y concretas en los seguidores o demás miembros de un grupo, buscando siempre que se puedan cumplir con tareas y objetivos bajo un patrón casi predecible conforme a los procedimientos y criterios que los seguidores o colaboradores deben conocer de manera previa.

Las recompensas que se le otorga a los seguidores constituyen un tipo de transacción constructiva y generalmente eficaz para motivar a los subordinados, en donde de cumplirse de manera adecuada los objetivos habrá una recompensa y de no cumplirse una sanción o castigo de manera inmediata.

A bordo de los buques mercantes se puede establecer que dicho factor suele ser visualizado de manera constante, ya que existen amonestaciones por no tener una disposición y actitud adecuado en relación de las labores que deben realizarse a bordo del buque y

también existen reconocimientos y beneficios que suelen otorgarse a un oficial o marinero según lo realizado.

Por lo general, las sanciones o recompensas a bordo son característicos dentro de la organización laboral de un buque mercante, por lo que la tripulación desde ya sabe cuáles son las características, reglas y procedimientos a tomar en cuenta en relación con las actividades que va a realizar.

Una de las principales sanciones o castigos que se suelen visualizar a bordo del buque están relacionados con perder oportunidades laborales debido a una negligencia o un mal desempeño de la cual un oficial o marinero haya manifestado responsabilidad, mientras que entre una recompensa importante está ligado a tener mayor oportunidad para crecer laboralmente y personalmente, ya sea dentro de la misma compañía u otra que necesite hacerse de los servicios del tripulante.

-Dirección por excepción activa: Según Alteco (2020) la dirección por excepción activa configura la necesidad de identificar desviaciones en el quehacer de los seguidores, subordinados o individuos que forman parte de un grupo de trabajo, de tal manera que las corrige de manera oportuna estableciendo una actitud proactiva en aras de lograr el cumplimiento adecuado de las actividades y del objetivo consecuente.

La gestión por excepción se enfoca principalmente en los errores de los subordinados con respecto a las tareas que realiza, observadas dentro de un contexto donde existen recompensas y no se logra el comportamiento deseado por parte de las personas que forman parte de un grupo de trabajo.

A bordo de un buque mercante actitudes que señalen una gestión activa por parte de oficiales y marineros en relación de las labores que realizan otros tripulantes pueden conllevar a identificar ciertos perfiles sobre los cuales se puedan tomar acciones que busquen mejorar la capacidad y desempeño de cada tripulante, pero que generaría una coordinación previa que encamine objetivos concretos en donde todos los miembros del buque sean conscientes de los beneficios que se pueda lograr.

Asimismo, si se considera que el buque mercante tiene de manera predeterminada características que en relación con las labores que se realizan a bordo se ciñen a fomentar liderazgo de un estilo transaccional, cobra relevancia que la gestión por excepción activa se corresponda sea un factor a tomarse en cuenta para lograr desempeños deseados en la tripulación.

Muchos de los conceptos que aborda los estilos del liderazgo del modelo rango total no son muy afines o abordados en los planes de formación tanto en oficiales como marineros, pero que, sin duda,

existen factores que si pueden observarse y evaluarse de manera más objetiva en relación con las características que suelen establecerse desde el punto laboral y los objetivos a bordo del buque.

Figura 12

Capitán premiando al primer piloto por su buen desempeño.



Nota. El factor dirección por excepción activa se refiere al monitoreo continuo por parte del líder para evitar errores, para así tomar medidas correctivas cuando se identifique una desviación, los cuales se desarrolla en un contexto donde existen premios y no se logra el comportamiento deseado del subordinado o miembro del grupo (<https://www.absolutcruceros.com/capitan-de-cruceros-formacion/>)

Bajo lo establecido, las recompensas contingentes y la gestión por excepción activa pueden formar parte de dos factores los cuales pueden ser observados y quizás ser más recurrentes en los estilos de liderazgo que puedan observarse tanto en oficiales como marineros.

Las características y rigurosidad de las labores realizadas a bordo por un lado generan que coexistan sanciones conocidas en gran medida por todos los oficiales y tripulantes pero que están mayormente

relacionadas a hechos concretos que al logro de una determinada tarea u objetivo.

Por otra parte, la gestión por excepción activa puede relacionarse con acciones determinadas por el sistema de gestión de la seguridad operacional del buque, establecido por el Código IGS, en donde exista un liderazgo en oficiales y marineros en la determinación por buscar mejorar la actitud y desempeño del personal en razón de objetivos que tienen que ver con la seguridad y la prevención de la contaminación, cuyos objetivos forman parte de principios y consideraciones que se toman en cuenta en cada actividad que se realiza.

Figura 13

Accidente en una maniobra de amarre a bordo de un buque mercante.



Nota. La gestión por excepción activa a bordo del buque se puede vincular a la identificación y análisis de riesgos que suelen realizarse con el fin de mejorar los procedimientos y conductas de la tripulación a bordo de un buque, los cuales son establecidos por la aplicación del Código IGS a bordo de un buque mercante (<https://thenigerianmaritimeneews.com/?p=6976>)

Cuando se busca identificar acciones por parte de la tripulación para ayudar a corregir errores, o establecer lineamientos o procedimientos para mejorar la gestión, se establecen actitudes que enmarcan una

gestión por excepción activa que se encuentra impulsado por una norma internacional vinculado a la operación de los buques mercantes, los cuales inciden de manera directa en las actividades que realizan los tripulantes del buque en la cual los oficiales deben demostrar un liderazgo que coadyuve a cumplir con objetivos establecidos en el Código IGS.

2.2.1.3. Liderazgo pasivo evitador

Sobre el liderazgo pasivo evitador, Eserp (2020) afirma:

Es un liderazgo más liberal, cuyo principal objetivo es crear un equipo que pueda trabajar de manera independiente sin que el líder tenga que intervenir constantemente. El líder asume un papel más pasivo pues, aunque determina los objetivos y facilita los recursos, los trabajadores tienen una gran libertad y poder de decisión (parr. 2).

Así también Smith (2001) considera que el liderazgo pasivo evitador se da cuando la autoridad esta delegada en los subalternos para tomar decisiones, esperando asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

En el estilo pasivo evitador el líder realmente no puede ser visualizado como tal, debido a que ofrece muy en razón de dirección y el soporte, evitando tomar decisiones ya que suele ser desordenado y

permite a los demás hacer lo que les parece según lineamientos propios (Mendoza & Ortiz, 2006).

En ese orden de ideas, se puede establecer que el liderazgo pasivo evitador representa a un estilo en el cual el líder no se preocupa en lo más mínimo por el correcto funcionamiento del trabajo de los miembros del equipo del trabajo, ya que permite que cada uno de los miembros desarrollen actividades según motivaciones y lineamientos propios.

Un líder quien se caracteriza por mostrar un estilo de liderazgo pasivo evitador es aquel donde el líder no usa un liderazgo directo con los subordinados o seguidores y deja que ellos mismos tomen sus propias decisiones para alcanzar un objetivo o meta dentro de una organización.

En el ámbito marítimo vinculado a la organización que forma parte de la tripulación de un buque evidenciar en oficiales o marineros un liderazgo pasivo evitador puede representar un riesgo muy grande que pueda desatar consecuencias que pongan en peligro la vida de la tripulación e inclusive afectaciones al medio marino o afectación de terceros.

Por otra parte, es importante resaltar que las características de la labor a bordo, la cual se encuentra supeditado a diversas inspecciones y cumplimiento de normas minimizan acciones en las cuales cada

oficial o marinero pueda realizar acciones o tareas de acuerdo a perspectiva propia.

Dentro del modelo rango total, el estilo de liderazgo pasivo evitador puede observarse empíricamente en razón de factores tales como: Dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*.

-Dirección por excepción pasiva: Según Ordoñez et. al. (2017) la dirección por excepción pasiva se evidencia en líderes quienes suelen dejar las cosas como están y solo intervienen cuando los problemas se tornan serios o complejos, aplicando correcciones según lo requerido.

Tafad (2020) señala que el presente factor muestra a un líder pasivo, en donde se toman acciones correctivas cuando se hallan evidenciado errores o fallas serias, de tal manera que se toman medidas adecuadas que contribuya a mejorar situaciones problemáticas sobre los asuntos que se relacionan con las actividades que realiza el grupo de trabajo.

El factor de dirección por excepción pasiva a bordo del buque mercante es muy poco frecuente, debido a que existen criterios y procedimientos establecidos que establecen tareas según el nivel de responsabilidad en oficiales y marineros, los cuales son supervisados de manera constante en concordancia con la aplicación y cumplimiento de normas internacionales.

-Laissez-faire: Mendoza y Ortiz (2006) manifiestan que el factor “laissez-faire” se resume en la postura del líder en relación con la labor de un subordinado o colaborador “es indiferente si lo hace o no lo hace”.

La Universidad Internacional de la Rioja [UNIR, 2020] señala que:

El liderazgo de laissez-faire es lo más opuesto al coercitivo o autoritario. Sólo puede ejercerlo con naturalidad el directivo que cree de verás en la delegación de tareas. De lo contrario, la actitud supuestamente liberal resulta artificial y forzada, por ser falsa. Para el jefe que es muy controlador por naturaleza, adoptar una pose de laissez-faire resulta contraproducente, también para el equilibrio psíquico (párr. 4).

Valdez (2005) indica que el factor laissez-faire determina el estilo más pasivo que pueda evidenciarse, y representa actitudes tales como: Dejar hacer, representa tardanza, ausencia e indiferencia, donde sus características deben ser agrupadas básicamente por la delegación de poder, desinterés y evasión de responsabilidad.

El presente factor genera baja calidad y pobreza en el trabajo, lo que genera subgrupos y determina la no cohesión grupal

causando que los participantes no conozcan con claridad cuáles son las metas a alcanzar.

Los líderes que manifiestan actitudes que se asocian al presente factor dejan que los subordinados tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas.

El factor *laissez-faire* es útil cuando se posee subordinados o trabajadores quienes son competentes y responsables en razón de las tareas que realizan, pero si no se presenta dicha circunstancia conlleva a la falta de productividad y de consistencia, afectando al cumplimiento de objetivos dentro de una organización.

El presente factor suele estar muy alejado de los contextos laborales relacionados con la operación de buques mercantes, ya que muy similar al factor anterior representan dos condiciones que no suelen observarse a bordo del buque, debido que existen principios y obligaciones sobre las cuales se ejercen supervisiones y evaluaciones por parte de oficiales encargados en razón de las labores que se realizan.

Sin embargo, existen algunos casos donde por ejemplo un Capitán pueda mostrar actitudes relacionados con el *laissez-faire*

cuando observe que cuenta con un Primer oficial altamente competente y marineros que tienen un predisposición y responsabilidad por ejercer labores de manera idónea, que conlleva que simplemente se deje trabajar al personal según comportamientos individuales que si se encuentran alineados adecuadamente a los objetivos organizacionales del buque.

Figura 14

Oficiales en el puente al mando de un buque mercante



Nota. El liderazgo pasivo evitador debe ser aplicado en personas que sean capaces de poder generar resultados positivos a corto plazo en una empresa u organización. (<https://www.neptuno.es/jerarquia-en-la-marina-mercante/>)

En síntesis, el liderazgo pasivo evitador debe solo ser aplicado siempre y cuando se conozca las capacidades, habilidades y experiencias previas de los subordinados y que demuestran un buen desempeño sin necesidad de una supervisión constante.

Por otra parte, de acuerdo con las actitudes y comportamiento que los líderes adoptan en el estilo pasivo evitador suele no considerarse al líder como tal, ya que no ejerce una influencia constante en razón de

buscar que los subordinados o colaboradores puedan cumplir objetivos en razón de las tareas que realizan para lograr un objetivo en común.

Figura 15

Laissez-faire en el continuo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio



Nota. Bass menciona al liderazgo laissez-faire como un “no liderazgo” por su característica de ausencia de dirección y carencia de supervisión (<https://www.aiteco.com/laissez-faire/>)

2.2.1.4. Efectos del liderazgo

Según lo establecido por Bass y Avolio (2004) el liderazgo transformacional y transaccional se encuentran relacionadas a los resultados del grupo desde un punto de vista organizacional y laboral. Se examina la percepción de la motivación del líder, la efectividad con la que el líder interactúa en los diferentes niveles de la organización, y cuan satisfechos los seguidores se encuentran en razón de los métodos de trabajo establecidos.

Así también, Martínez (2017) establece que los efectos del liderazgo en razón del modelo establecido son los efectos del liderazgo percibido

en su gran mayoría por los seguidores o subordinados de un grupo de trabajo, por lo que se les suele considerar como variables resultado.

En ese sentido, los efectos del liderazgo son las variables resultantes de los factores vinculados a los estilos de liderazgo, los cuales determinan la interacción del líder en aspectos tales como la motivación, la comunicación adecuado en todos los niveles organizacionales y la aceptación conforme del método de trabajo establecido.

De acuerdo con el modelo rango total, los efectos de liderazgo son: Esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, sobre los cuales se amplía la orientación conceptual de cada uno de los mencionados en párrafos posteriores.

-Esfuerzo extra: Según Ordoñez et. al. (2017) el esfuerzo extra representa al esfuerzo requerido por los seguidores o subordinados para poder conseguir óptimos niveles de desarrollo y desempeño dentro de la organización.

El esfuerzo extra representa una variable resultado que establece la capacidad del líder para aumentar deseo y capacidad en los subordinados de poder realizar el trabajo de manera correcta, permitiéndole alcanzar las metas de la organización.

En el ámbito organizacional relacionado con la operación de un buque mercante, la observación de dicha variable si puede conllevar a obtener conclusiones respecto a con que actitud la tripulación se desarrolla, pero además es importante, que de acuerdo con la riguridad de las labores que se realizan a bordo, donde muchas veces se tienen que hacer si o si tareas que tienen un carácter exigente más sin embargo relacionarse con un esfuerzo extra por parte del miembro de la tripulación.

Podría existir casos en donde el esfuerzo extra visualizado en un tripulante del buque, ya sea oficial o marinero pueda denotar un cumplimiento por las exigencias que caracteriza a las actividades que se realizan a bordo, en donde por otra parte no necesariamente pueda darse porque se encuentra influenciada por una capacidad adecuada de liderazgo a bordo del buque.

-Efectividad: Trujillo y Fernández (2018) señalan que la efectividad relaciona la optimización de un líder en razón de los recursos materiales y humanos de un grupo de trabajo, de manera que se puedan obtener resultados óptimos utilizando los menores recursos.

En ese sentido, la efectividad basa en la capacidad de un liderazgo donde se busca resultados adecuados utilizando la menor cantidad de recurso humano y personal que a su vez determina la aplicación de una adecuada gestión administrativa.

A bordo del buque, la presente variable resultado no brindaría un argumento teórico claro sobre la situación que se vive en razón de la utilización del recurso humano a bordo del buque. Con respecto al personal existe un certificado de dotación que especifica la cantidad de personal y las cualificaciones necesarias para que se pueda operar la nave, lo que por lo general no suele ser cambiante, por lo que en consecuencia el modelo teórico dentro de la organización del buque solo especificaría un mínimo alcance.

Por otra parte, donde sí podría mantenerse una adecuada efectividad podría verse relacionado con el material que tanto oficiales como marineros utilicen para realizar labores a bordo, donde pueda existir un liderazgo que conlleve a una utilización más racional de tales recursos.

-Satisfacción: Para Ordoñez et. al. (2017) la presente variable resultado indica la satisfacción del personal en la trayectoria, entendida como la percepción que posee de manera positiva que conlleva al logro de objetivos. En ese mismo orden de ideas Trujillo y Fernández (2018) sostienen que bajo dicho resultado se establece la capacidad del líder para responder a las necesidades y expectativas de los colaboradores.

En tal sentido, se puede entender que la presente variable establece la capacidad de un líder para poder atender a los colaboradores de

un grupo de trabajo en donde se busca que cada uno de ellos se sientan conforme con lo que hacen, de tal manera de que se sientan motivados y se tenga en cuenta siempre una respuesta en virtud de las necesidades que puedan presentarse.

En el contexto organizacional vinculada a la tripulación del buque, la satisfacción podría relacionarse más con la mantención de un sueldo adecuado, que se establezca un clima laboral adecuado entre los tripulantes y que fomentar que el oficial y marinero pueda realizar labores, cuidando siempre que cuente con la cualificación necesaria.

Figura 16

El salario es una de los principales factores que produce satisfacción en la gente de mar



Nota. Dentro del entorno laboral a bordo del buque el salario e incentivos económicos son factores determinantes en la motivación laboral que en consecuencia crea una alta satisfacción en razón de las tareas que realiza (<https://www.youtube.com/watch?v=cvLYyNTdsaQ>)

Probablemente un factor que pueda conllevar a una adecuada satisfacción percibida por los tripulantes del buque pueda relacionarse con la dirección por excepción pasiva, siempre y cuando a bordo de supervise que el personal cuente con las

competencias y responsabilidades adecuadas para ejercer labores, lo que determinaría un alto grado de satisfacción en virtud del establecimiento de un clima laboral adecuado.

Ante lo establecido, las variables resultados relacionados con los factores del modelo rango total pueden establecer una apreciación inicial más no contundente en razón de los aspectos que se conceptualiza y que se pretende medir dentro de una organización que opera un buque mercante.

Por otra parte, podrían establecerse otros factores que pueden poseer mayor relevancia en razón de características acordes con el desarrollo de las tareas que realiza la tripulación a bordo y de la práctica misma del negocio naviera en relación con el recurso humano que opera un buque.

Es así que, establecido los alcances teóricos que fundamentan el presente estudio es válido señalar que no existe ningún tipo de liderazgo correcto o apropiado, ya que el carácter “apropiado” dependerá de la función que el líder ejerce, los objetivos, el contexto y las habilidades innatas de los colaboradores quienes forman parte de una estructura organizacional (Ayoub, 2010).

El modelo rango total tiene muchos factores que son coherentes con las variables empíricas que propone para ser observado en una organización

caracterizada por miembros de una tripulación que opera un buque mercante, pero que a través de una adaptación puede ser más útil y sustancial en aras de establecer una medición con mayor objetividad.

Por último, a bordo del buque, desde el punto de vista del liderazgo organizacional, existen características muy propias que pueden conllevar a seguir desarrollando estudios y modelos teóricos que especifiquen constructos y atributos empíricos para obtener conocimiento con mayor fundamento científico, de tal manera que se pueda identificar estilos de liderazgo a bordo que presenten patrones transcendentales para cumplir los objetivos que enmarcan principios relacionados con la seguridad y la protección de la contaminación en razón de las labores que realiza la tripulación y que en consecuencia fomente un transporte marítimo eficiente.

2.3. Bases legales

El liderazgo dentro del contexto organizacional marítimo relacionado con la operación de buques mercantes se encuentra regulado por la OMI, a través del Convenio STCW, buscando de esta manera que los oficiales de nivel gestión y operacional puedan estar en condiciones de liderar una situación de emergencia y trabajar a bordo poniendo énfasis en el trabajo en equipo.

Algunos alcances relacionados con el liderazgo pueden observarse en el Código de formación del Convenio STCW y el curso modelo OMI 1.39 titulado “Liderazgo y trabajo en equipo”, sobre los cuales a continuación se establece consideraciones más precisas.

2.3.1. Convenio STCW y Código de formación

El Convenio STCW fue aprobado el 7 de julio de 1978 y entró en vigor el 28 de abril de 1984. Desde aquel ha tenido revisiones sustanciales en el año de 1995 y 2010, siendo la última la más trascendente para efectos del presente estudio, debido a que se estableció un marco de formación con la intención de fomentar capacidades de liderazgo en oficiales de nivel gestión y operacional a bordo del buque.

Según OMI (2020a) el Convenio establece normas mínimas de formación para la gente de mar que los Gobiernos Contratantes están obligados a cumplir y superar, dentro de un contexto de profesionalismo constante en la

gente de mar, por otra parte, el Código de formación establece prescripciones fundamentales, ampliadas y aclaradas en virtud de las normas de carácter general estipuladas en el Convenio.

Las enmiendas realizadas el 25 de junio de 2010 denominadas “Enmiendas de Manila de 2010” representaron una revisión de suma importancia, ya que se establecieron nuevos requisitos, revisiones y medidas a la luz del cambio tecnológico y social de las cuales los buques mercantes no son la excepción (OMI, 2020a).

Entre una de las enmiendas se establecieron requisitos relativos a la concienciación del medio marino, las cualidades de liderazgo y trabajo en equipo, particularmente orientado a oficiales de nivel gestión y operacional tanto de puente como de máquinas.

A continuación, se muestra las tablas referentes a las partes del Código de formación del Convenio STCW donde se establecen las competencias relacionadas con el liderazgo a bordo del buque en oficiales del nivel gestión y operacional tanto para el departamento de puente y máquinas (OMI, 2017).

Tabla 1.

Competencia que exige capacidades de liderazgo en oficiales de puente y máquinas de nivel operacional de acuerdo a lo establecido en el Cuadro A-II/1 y A-III/1 del Código de formación del Convenio STCW

Función: Control del funcionamiento del buque y cuidado de las personas a bordo, a nivel operacional			
Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4
Competencia	Conocimientos, comprensión y suficiencia	Métodos de demostración de la competencia	Criterios de evaluación de la competencia

Aplicación de las cualidades de liderazgo y de trabajo en equipo	Conocimientos prácticos de la gestión y la formación del personal de a bordo	Evaluación de los resultados obtenidos en una o varias de las siguientes modalidades formativas:	Se asignan cometidos a los tripulantes y se les hace saber cuáles son las normas de trabajo y la conducta que se espera de ellos en cada caso
	Conocimiento de los convenios y recomendaciones marítimos internacionales pertinentes, así como de la legislación nacional	1 formación aprobada	Los objetivos y actividades de formación se basan en una evaluación tanto de la competencia y capacidad existentes como de las exigencias operativas.
	Capacidad para aplicar la gestión de las tareas y de la carga de trabajo, incluidos los aspectos siguientes: 1 la planificación y coordinación 2 la asignación de personal 3 las limitaciones de tiempo y recursos 4 la asignación de prioridades	2 experiencia aprobada en el empleo 3 demostración practica	Se demuestra que las operaciones se ajustan a las reglas aplicables Las operaciones se planifican y los recursos se distribuyen para llevar a cabo las tareas necesarias según proceda y con la prioridad adecuada
	Conocimiento y capacidad para aplicar la gestión eficaz de los recursos: 1 la distribución, asignación y clasificación prioritaria de los recursos 2 la comunicación eficaz a bordo y en tierra 3 las decisiones adoptadas reflejan el resultado del examen de las experiencias en equipo 4 la determinación y el liderazgo, incluida la motivación 5 la consecución y el mantenimiento de la conciencia de la situación		Las comunicaciones se emiten y reciben con claridad y sin ambigüedades Se demuestran las conductas de liderazgo eficaces Todos los miembros necesarios del equipo conocen con precisión el estado actual y previsto de las operaciones y del buque y el entorno exterior, e intercambian esta información Las decisiones son las más eficaces para la situación
Conocimiento y capacidad para aplicar las técnicas de adopción de decisiones: 1 la evaluación de la situación y del riesgo 2 la determinación y elaboración de opciones 3 la selección de las medidas 4 la evaluación de la eficacia de los resultados			

Tabla 2.

Competencia que exige capacidades de liderazgo en oficiales de puente y máquinas de nivel gestión de acuerdo a lo establecido en el Cuadro A-II/2 y A-III/2 del Código de formación del Convenio STCW

Función: Control del funcionamiento del buque y cuidado de las personas a bordo, a nivel gestión			
Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4
Competencia	Conocimientos, comprensión y suficiencia	Métodos de demostración de la competencia	Criterios de evaluación de la competencia

Utilización de las cualidades de liderazgo y gestión	Conocimiento de la gestión y formación del personal de a bordo	Examen y evaluación de los resultados obtenidos en una o varias de las siguientes modalidades formativas:	Se asignan cometidos a los tripulantes y se les hace saber cuáles son las normas de trabajo o la conducta que se espera de ellos en cada caso
	Conocimiento de los convenios y recomendaciones marítimos internacionales pertinentes, así como de la legislación nacional	1 formación aprobada	Los objetivos y actividades de formación se basan en una evaluación tanto de la competencia y capacidad existentes como de las exigencias operativas
	Capacidad para aplicar la gestión de las tareas y de la carga de trabajo, incluidos los aspectos siguientes: 1 la planificación y coordinación 2 la asignación de personal 3 las limitaciones de tiempo y recursos 4 la asignación de prioridades	2 experiencia aprobada en el empleo 3 formación aprobada con simuladores	Se demuestra que las operaciones se ajustan a las reglas aplicables Las operaciones se planifican y los recursos se distribuyen para llevar a cabo las tareas necesarias según proceda y con la prioridad adecuada
	Conocimiento y capacidad para aplicar la gestión eficaz de los recursos:		Las comunicaciones se emiten y reciben con claridad y sin ambigüedades
	1 la distribución, asignación y clasificación prioritaria de los recursos 2 la comunicación eficaz a bordo y en tierra 3 las decisiones adoptadas reflejan el resultado del examen de las experiencias en equipo 4 la determinación y el liderazgo, incluida la motivación 5 la consecución y el mantenimiento de la conciencia de la situación		Se ponen en práctica conductas de liderazgo eficaces Los miembros del equipo necesarios conocen con precisión el estado del buque y el estado operacional actuales y previstos y el entorno exterior, e intercambian información
	Conocimiento y capacidad para aplicar las técnicas de adopción de decisiones: 1 la evaluación de la situación y del riesgo 2 la determinación y elaboración de opciones 3 la selección de las medidas 4 la evaluación de la eficacia de los resultados		Las decisiones son las más eficaces para la situación Se demuestra que las operaciones son eficaces y se ajustan a las reglas aplicables
	Elaboración, implantación y supervisión de procedimientos operacionales normalizados		

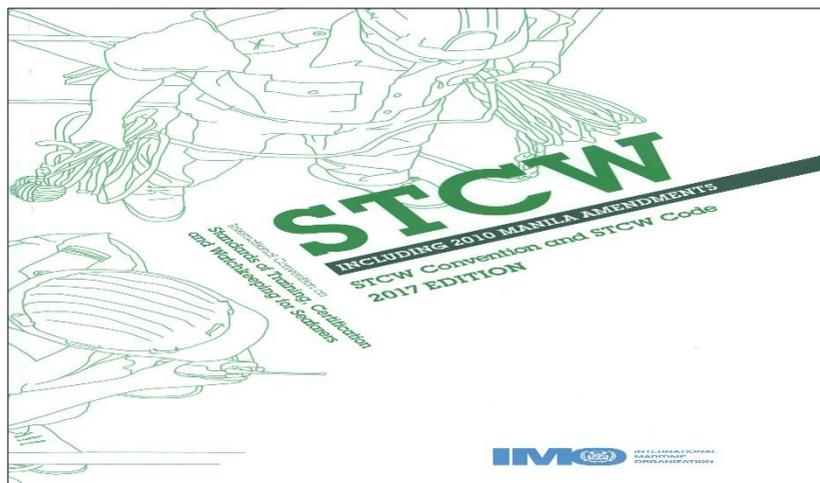
Ante lo mostrado, se puede visualizar cuestiones muy generales en cuanto a la formación del liderazgo a bordo del buque. Si bien es cierto, no existen modelos estudiados acordes con el desarrollo organizacional a bordo, lo que queda evidenciado mediante los conocimientos teóricos y prácticos los cuales

no agrupan las teorías modelo del liderazgo organizacional que provee la revisión de la literatura.

Por otra parte, es válido señalar que las acciones para alimentar y fomentar una capacidad de liderazgo a bordo se encuentran ceñido al conocimiento de las normas, la formación a bordo y la toma de decisiones, que en razón de los modelos convencionales afianza la particularidad de que las tareas y labores que caracterizan a una organización a bordo del buque compuesta por gente de mar establece aspectos empíricos diferentes a otros contextos organizacionales y laborales.

Figura 17

Portada del Convenio STCW



Nota. El Convenio STCW es un instrumento normativo pilar en cuestiones de formación dentro del transporte marítimo que busca el profesionalismo y la gente de mar para mejorar la seguridad marítima y prevenir la contaminación del medio marino (<https://www.amazon.es/Standards-Certification-Watchkeeping-Seafarers-amendments/dp/9280116355>)

2.3.2. Curso modelo OMI 1.39 – Liderazgo y trabajo en equipo

Los cursos modelo OMI buscan ampliar los criterios de formación en razón de los que se establece dentro del Código de formación del Convenio STCW, ya que fueron desarrollados para los centros de formación marítima buscando ayudar a desarrollar programas que cumplan con las competencias señaladas dentro del marco de formación internacional (OMI, 2020b).

En la actualidad la OMI ha establecido a través del Subcomité de factor humano, formación y guardia (HTW) alrededor de 70 cursos modelo los cuales, por lo general sugieren y planes de estudios, así como horarios del curso y los objetivos de aprendizaje.

Relacionado con la formación bajo las competencias señaladas en el Código de formación en virtud de fomentar el conocimiento teórico y práctico sobre liderazgo en oficiales de puente y máquinas tanto de nivel operacional y gestión se estableció el curso modelo OMI 1.39 titulado “Liderazgo y trabajo en equipo” (HTW, 2013).

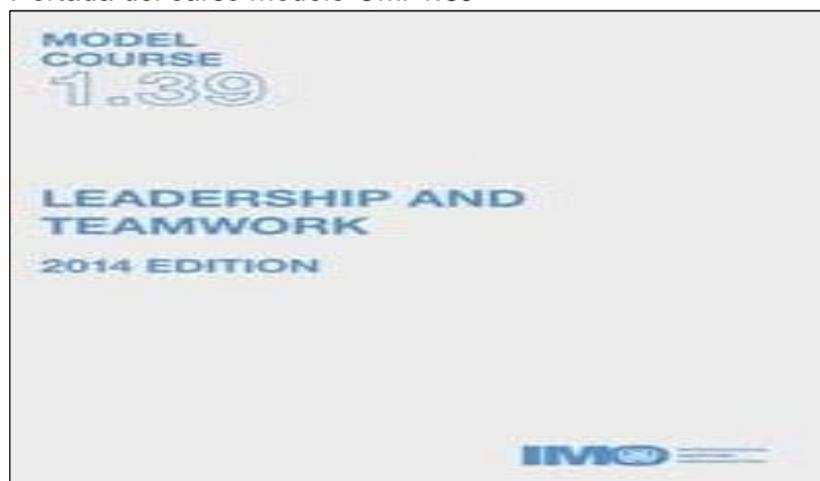
El curso modelo OMI 1.39 a diferencia de lo establecido en el Código de formación establece áreas específicas relacionadas con los conocimientos teóricos y prácticos, así como los procedimientos a tomar en cuenta para la evaluación pertinente.

Así también, se puede visualizar que se pone énfasis en capacidades de organización, conductas afines a la cultura de la seguridad, la comunicación efectiva, la planificación, coordinación, la capacidad de decisión y sobretodo el conocimiento de las normas y obligaciones que la tripulación debe cumplir a bordo, que básicamente deben ser desarrolladas exclusivamente por oficiales, ya que para el personal de nivel apoyo (marineros) no existen obligaciones en cuanto la formación en asuntos de liderazgo.

De la misma manera que lo establecido en el Código de formación sobre las competencias relacionadas con el liderazgo, no existen un modelo típico de referencia para llevar a cabo la formación del líder a bordo del buque y que en consecuencia el desarrollo de capacidades se encuentra direccionado con lineamientos que conlleven a armonizar las labores y definir decisiones respecto a las normas que determinan el actuar de la tripulación a bordo del buque.

Figura 18

Portada del curso modelo OMI 1.39



Nota. Los cursos modelo OMI establecen planes de estudio y otros detalles relacionados con el debido cumplimiento y actividades formativas en razón de los establecido en el Convenio STCW. (<https://www.nauticalmind.com/111414/model-course-1-39-leadership-teamwork-2/>)

2.4. Definiciones conceptuales

-Estilo de liderazgo: Formas distintas que configuran el actuar que determina la capacidad de un oficial o marinero del buque para organizar, influir y motivar en los demás miembros de la tripulación con el fin de cumplir adecuadamente con tareas y objetivos en razón de las actividades rutinarias relacionadas con las operaciones características de un buque mercante.

- Liderazgo transformacional: Representa la capacidad de un líder para fomentar en los colaboradores una respuesta de ayuda mutua, donde los intereses particulares se dejan de lado por el objetivo en común, que en consecuencia conlleva a que se alcancen metas y objetivos de una empresa u organización.
- Liderazgo transaccional: Representa la capacidad de un líder para conseguir objetivos con un equipo de trabajo o seguidores a través de una actitud burocrática en donde existen premios o castigos para lograr un determinado actuar y perfil en razón de las actividades que deben realizarse.
- Liderazgo pasivo evitador: Representa a un estilo en el cual el líder no se preocupa en lo más mínimo por el correcto funcionamiento del trabajo de los miembros del equipo del trabajo, ya que permite que cada uno de los miembros desarrollen actividades según motivaciones y lineamientos propios.
- Efectos del liderazgo: Variables resultantes de los factores vinculados a los estilos de liderazgo, los cuales determinan la interacción del líder en aspectos tales como la motivación, la comunicación adecuado en todos

los niveles organizacionales y la aceptación conforme del método de trabajo establecido (Bass & Avolio, 2004).

(Ver Anexo 2).

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Formulación de la hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

H_i . El estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es el transaccional.

H_0 . El estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, no es el transaccional.

(Ver Anexo 3).

3.1.2. Hipótesis específicas

- Hipótesis específica 1

H₁. El factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la influencia idealizada atribuida.

H₀. El factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, no es la influencia idealizada atribuida.

- Hipótesis específica 2

H₂. El factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la recompensa contingente.

H₀. El factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, no es la recompensa contingente.

- Hipótesis específica 3

H₃. El factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la dirección por excepción pasiva.

H₀. El factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, no es la dirección por excepción pasiva.

- Hipótesis específica 4

H₄. El factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la efectividad.

H₀. El factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, no es la efectividad.

3.1.3. Variable de interés

3.1.3.1. Estilo de liderazgo

Dimensiones:

- Liderazgo transformacional.
- Liderazgo transaccional.
- Liderazgo pasivo evitador.
- Efectos del liderazgo.

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Diseño de la Investigación

Tomando en cuenta la postura de Supo (2020) y Hernández et. al. (2014) con respecto a los estudios que caracterizan a la investigación científica se determinó que le presente estudio es de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transversal.

Hernández et. al. (2014) señala que los estudios de enfoque cuantitativo utilizan a la estadística como herramienta fundamental de análisis de los datos, lo cual buscan probar hipótesis con base a la medición numérica, estableciendo lógica deductiva, de lo general a lo particular caracterizado por la contrastación de teorías con respecto a los datos.

De acuerdo a lo que expresa el autor, el presente estudio guarda coherencias debido a que se buscó contrastar una hipótesis basado en la teoría de “rango total” que avala las orientaciones empíricas a ser observados a partir de datos

recopilados de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” perteneciente a la naviera “Ibaizabal Tankers” cuya estrategia configura la determinación de la variable estilo de liderazgo analizado estadísticamente para obtener una conclusión derivada.

Con respecto a los estudios de tipo básica, Hernández et. al. (2014) sostiene que son aquellos los cuales plantean la solución de problemas teóricos, en la cual un resultado no tiene utilidades prácticas con respecto a condiciones negativas o que necesiten ser mejoradas en beneficio del ser humano. En tal sentido se puede considerar estudios los cuales generan conocimiento.

Bajo la consideración establecida por el autor se puede señalar que el presente estudio es acorde con el tipo básica, debido a que al identificar la predominancia del estilo de liderazgo que caracteriza a la estructura organizacional del buque en mención se establece una caracterización que conlleve a poder generar conocimiento base para poder ampliar estudios con mayor profundidad en miras de establecer soluciones prácticas que mejoren condiciones.

Por otra parte, sobre el estudio de nivel descriptivo, Supo (2020) señala que “no buscan modificar los resultados o datos obtenidos; aquí aparece el análisis estadístico de los datos, no involucra demostrar nada en concreto, solo muestra la realidad tal y como se encuentra el momento de ser observada, utilizando datos estadísticos” (p. 5).

En tal sentido, el presente estudio es descriptivo debido a que se utilizó la estadística descriptiva en razón de una variable de interés, para la cual se realizó medidas de distribución para poder responder estadísticamente al objetivo establecido en razón de una sola variable de estudio en una muestra conformada por los tripulantes del departamento de puente y maquinas del buque tanque petrolero donde laboran profesionalmente.

Sobre el diseño no experimental Hernández et. al. (2014) señala que caracterizan a estudios los cuales no presenta manipulación de variable. Por otra parte, Supo (2020) sobre el corte transversal señala que corresponden a estudios cuya medición u observación de la variable se realiza en un momento único dado, lo cual, en consecuencia, se plasma en los resultados.

Los procedimientos que enmarcaron al presente estudio determinó que se observe una sola variable (Estilo de liderazgo) la cual fue analizada estadísticamente basado en los datos recopilados en un momento único, determinando de esta manera un espacio y tiempo concreto.

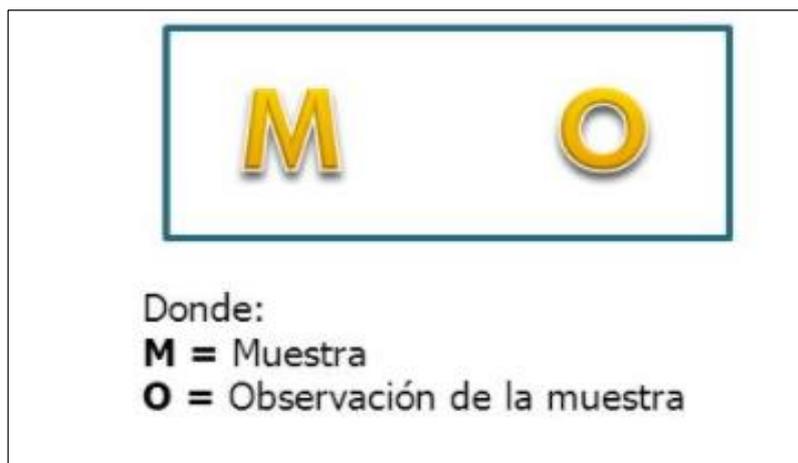
En la siguiente figura se muestra el esquema descriptivo, donde se observa la variable y la muestra de estudio en relación con el contexto donde se desarrolla el estudio delimitado:

M: Es la muestra en quien se realiza el estudio (Tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera Ibaizabal Tankers, 2020).

O: Información relevante o de interés recogida (Información sobre la variable de estudio estilo de liderazgo).

Figura 19

Esquema de un estudio de nivel descriptivo



Nota. Los estudios descriptivos se caracterizan por ser univariado cuyos datos son analizados mediante estadística descriptiva (<https://slideplayer.es/amp/1018316/>)

4.2. Población y muestra

4.2.1. Población

La población está constituida por la tripulación del buque tanque “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, considerando a oficiales y marineros del departamento de puente y máquinas. En ese sentido, la población queda determinado por 15 unidades de estudio.

4.2.2. Muestra

Se aplicó un muestreo no probabilístico censal. Según Ramírez (1997) citado en Ramírez (2017) señaló que se establece cuando todas las unidades de análisis forman parte de la población, situación en la cual el investigador

puede acceder a recabar datos mediante una estrategia metodológica adecuada.

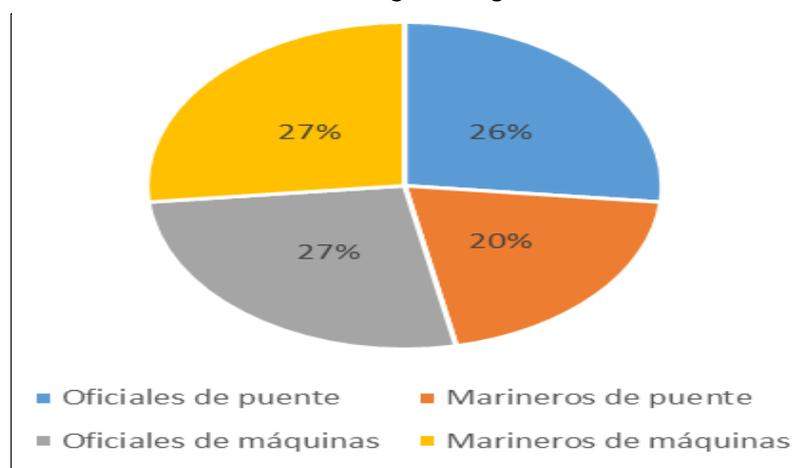
En ese sentido, la muestra para efectos del presente trabajo de investigación está definida por 15 unidades de análisis sobre los cuales se recabarán los datos para realizar el análisis correspondiente que establezca una respuesta al problema formulado.

Tal y como se aprecia en la siguiente tabla, de las unidades de análisis señaladas, se determina que 4 son oficiales de puente, 3 marineros de puente, 4 oficiales de máquinas y 4 marineros de máquinas.

Tabla 3.
Distribución de la muestra según rango.

	N	%
Oficiales de puente	4	26.6
Marineros de puente	3	20.2
Oficiales de máquinas	4	26.6
Marineros de máquinas	4	26.6
Total	15	100.0

Figura 20
Distribución de la muestra según rango



Nota. Las unidades de análisis se componen de oficiales y marineros tanto de puente como de máquinas.

Así también, con la intención de complementar con el análisis estadístico se consideró un tipo de muestreo no probabilístico de casos tipo. Hernández et. al. (2014) señala que el muestreo de casos tipo se establece cuando el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. En consecuencia, el uso de dicho muestreo es analizar los valores, experiencias y significados de un grupo social.

En consecuencia, se estableció ubicar a 8 unidades de información que forman parte de la muestra censal señalada, considerando a 2 oficiales de puente, 2 marineros de puente, 2 oficiales de máquinas y 2 marineros de máquinas, sobre quienes se aplicó una técnica cualitativa de recolección de datos para profundizar en el análisis respecto a la variable de estudio.

Tabla 4
Muestras aplicados en el presente estudio

Muestras no probabilístico	Unidades de análisis	Total	
Censal	Capitán	15	
	Primer piloto		
	Segundo piloto		
	Tercer piloto		
	Contraestre		
	Marinero de puente 1		
	Marinero de puente 2		
	Jefe de máquinas		
	Primer ingeniero		
	Segundo ingeniero		
	Tercer ingeniero		
	Mecánico		
	Marinero de máquinas 1		
	Marinero de máquinas 2		
Electricista			
Casos tipo	Etiqueta	Unidades de información	
	E1	Capitán	8
	E2	Tercer piloto	
	E3	Contraestre	
	E4	Marinero 2	
	E5	Primer ingeniero	
	E6	Segundo ingeniero	
	E7	Mecánico	
E8	Marinero de máquinas		

4.3. Operacionalización de la variable

Tabla 5

Operacionalización de la variable de estudio.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo de variable	Escala y valores
Estilo de liderazgo	Formas distintas que configuran el actuar que determina la capacidad de un oficial o marinero del buque para organizar, influir y motivar en los demás miembros de la tripulación con el fin de cumplir adecuadamente con tareas y objetivos en razón de las actividades rutinarias relacionadas con las operaciones características de un buque	Es el resultado de la aplicación de la escala de medición MLQ 5X Corto (Adaptado) a la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020.	Liderazgo transformacional	-Influencia idealizada atribuida	10, 18, 21, 25	Variable Cualitativa Nominal	Siempre (4) A menudo (3) A veces (2) Raras veces (1) Nunca (0)
				-Influencia idealizada conductual	6, 14, 23, 34		
				-Motivación inspiracional	9, 13, 26, 36		
				-Estimulación intelectual	2, 8, 30, 32		
				-Consideración individualizada	15, 19, 29, 31		
			Liderazgo transaccional	-Recompensas contingentes	1, 11, 16, 35		
				-Dirección por excepción activa	4, 22, 24, 27		
			Liderazgo pasivo evitador	-Dirección por excepción pasiva	3, 12, 17, 20		
				-Laissez-Faire	5, 7, 28, 33		
			Efectos del liderazgo	-Esfuerzo extra	39, 42, 44		
	-Efectividad	37, 40, 43, 45					
	-Satisfacción	38, 41					

mercante

4.4. Técnicas para la recolección de datos

4.4.1. Técnicas

Las técnicas de recolección de datos aplicadas fueron la encuesta y la entrevista.

4.4.2. Instrumento

Se utilizó un instrumento de medición documentada en forma de escala de medición, el cual fue adaptado tomando como referencia la “escala de medición MLQ 5x Corto”, el cual fue elaborado por Bass y Avolio (2004). En la siguiente tabla se establece la ficha técnica correspondiente.

Tabla 6.

Ficha técnica del instrumento de estilo de liderazgo utilizado en el presente estudio.

Aspectos de instrumento	Respuestas
Nombre del instrumento	Escala multifactorial de liderazgo (MLQ) 5x Corto
Autor del instrumento	Bass y Avolio (2004) – Estados Unidos (EEUU)
Objetivo	Determinar la predominancia del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.
Administración	Individual y/o colectiva
Dimensiones	Número de dimensiones 4
Dimensión 1	Liderazgo transformacional
Dimensión 2	Liderazgo transaccional
Dimensión 3	Liderazgo pasivo evitador
Dimensión 4	Efectos del liderazgo
Tiempo de duración	25 minutos aproximadamente
Contenido	-El instrumento consta de 45 ítems, en el cual se consideró 20 ítems para la dimensión liderazgo

		transformacional, 8 ítems para la dimensión liderazgo transaccional, 8 ítems para la dimensión liderazgo pasivo evitador y 9 ítems para la dimensión efectos del liderazgo. En tal sentido las respuestas son politómicas codificadas con números: Siempre (4), A menudo (3), A veces (2), Raras veces (1) y Nunca (0).
Adaptación	al	-Bachiller en ciencias marítimos Blancas Mayta,
contexto	marítimo	Flor de Marcelina.
vinculado	a	-Bachiller en ciencias marítimos Torres Saldaña,
operación	de	Arturo Frank. / 2020.
de un	buque mercante / año	
Validación		Validez por criterio de jueces
Confiability		Alfa de Cronbach = 0.803 (Líder)
		Alfa de Cronbach = 0.981 (Calificador)

-Adaptación: El proceso de adaptación de la escala fue establecido de la siguiente manera:

- Considerando la publicación de Avolio y Bass (2004) donde se plasma la Escala multifactorial de liderazgo (MLQ) 5x Corto original que presenta dos versiones de acuerdo a la construcción se extrajeron las escalas tipo líder y calificador – FASE 1.
- La versión de las escalas al encontrarse en el idioma inglés, se procedió a traducir al español, para lo cual se contó con una docente especialista en inglés – FASE 2.
- Posteriormente, con la ayuda de dos oficiales de marina mercante (Capitán [30 años de experiencia] y Jefe de Máquinas [27 años de experiencia] se procedió a realizar las escalas tanto de líder como de calificador de forma contextualizada al ámbito marítimo vinculado a la operación de buques mercantes, de tal manera que los referentes que forman parte de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte

Urbasa” puedan desarrollarlo sin considerar dificultades – Fase 3. (Ver Anexo 4).

-Validez: La escala con los ítems adaptada al contexto marítimo vinculada a la operación de buques mercantes, se puso en consideración de un grupo de jueces expertos para establecer la validez racional del instrumento. A continuación, se señala los expertos que contribuyeron a establecer la validez referida de la escala en mención.

Tabla 7

Jueces expertos quienes participaron en la validez del instrumento de medición.

N°	Nombre del experto	Veredicto
01	Dr. Antonio Flores Herrera	Aplicable
02	Dr. Carlos Borja García	Aplicable
03	Mg. José Luis Alcántara Pérez	Aplicable
04	Mg. Marco Cárdenas Flores	Aplicable
05	Mg. Verónica de la Cruz Linares	Aplicable

De acuerdo con la apreciación de los expertos, se puede determinar que el instrumento reúne las consideraciones adecuadas para poder ser aplicado a unidades de análisis quienes forman parte de una estructura organizacional vinculada a la operación de un buque mercante caracterizado por la muestra seleccionada, de tal manera que se precisa que el resultado bajo la validez cualitativa realizada es pertinente. (Ver Anexo 5).

-Confiabilidad: Se aplicó una prueba piloto considerando a 8 unidades de análisis de características similares a la muestra determinada, por lo que mediante la aplicación de una prueba estadística de confiabilidad de

consistencia interna se pudo determinar un índice de 0.803 (Escala Líder) y 0.981 (Escala Calificador), considerando a ambos instrumentos de fuerte y alta confiabilidad respectivamente. (Ver Anexo 6).

Tabla 7.
Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.5 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.9 a 1	Alta confiabilidad

Nota: Fuente tomada de Soto (2015, p. 73).

Con respecto a la entrevista aplicada se establece que el instrumento de recolección de datos queda representado por los investigadores (Hernández et. al., 2014). Para aplicar la entrevista fue necesario la construcción de una guía de entrevista (Ver Anexo 7), cuyo contenido fue validada por los jueces expertos quienes también validaron la escala adaptada (Ver Anexo 8). Cabe resaltar que la entrevista se aplicó a la muestra de casos tipo.

4.5. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Se tabularon los datos provenientes tanto de los calificadores y los líderes respectivos quienes en conjunto forman parte de la muestra censal señalada, mediante los cuales se pudo elaborar una matriz de datos utilizando el programa Microsoft Excel. (Ver Anexo 9).

Posteriormente, siguiendo lineamientos propios del manual en referencia de la Escala multifactorial de liderazgo (MLQ) 5x Corto se realizó el análisis descriptivo utilizando porcentajes (medida de distribución) tomando como referencia los puntajes óptimos, puntajes de líderes y calificadores.

Para obtener el porcentaje total se realizó la media aritmética considerando los porcentajes del líder y calificadores, mediante los cuales se pudo plasmar los valores finales que se correspondiesen a verificar las hipótesis planteadas del presente estudio. Cabe resaltar que el análisis estadístico se realizó haciendo uso del paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versión 25.

Posteriormente se realizó el análisis cualitativo respectivo a la información obtenida de las entrevistas aplicadas a la muestra de casos tipo, utilizando las técnicas de corte y elección de palabras clave en contexto, obteniendo de esta manera una información con mayor profundidad referente a las variables y dimensiones que se corresponden con el planteamiento del estudio.

4.6. Aspectos éticos

Se pidió autorización al Jefe del Personal de la compañía propietaria del buque en mención y del capitán del buque. Por otra parte, se aplicaron consentimientos informados a las muestras seleccionadas para recabar los datos mediante la aplicación de las escalas y las entrevistas respectivamente. (Ver Anexo 10).

De esta manera se garantizó que las unidades de análisis e información tuvieran conocimiento sobre los fines y el tratamiento de los datos obtenidos, garantizando criterios relacionados con la privacidad, protección y anonimato, de tal manera que se respeten principios éticos acordes con un proceso de investigación científica.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1. Detalles descriptivos

En la siguiente tabla, se reporta la distribución socio-demográfica de los participantes que desarrollaron la escala de medición [(MLQ) 5x Corto], quienes forman parte de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.

Del total de los participantes se puede visualizar que el 53.3. % (8) pertenecen al departamento de máquinas y un 46.7 % (7) pertenecen al departamento de puente; en el caso del rango el 53.3 % (8) está conformado por oficiales, mientras que el 46.7 % (7) está formado por marineros; con respecto al cargo existe un representante (6.6 %) a excepción del cargo de marinero de puente y máquinas que poseen a 2 representantes (13.7 %).

Con respecto a la edad, el mayor segmento se presentó en las edades de 50 a más, representados por un 33.5 %; mientras que sobre la experiencia en la mar el segmento de mayor porcentaje es de 40.1 % (20 a 30 años); y por último sobre la forma respecto al cuestionario se observa que un 53.3 % (8) desarrollaron el calificador, mientras que un 46.7 % (7) desarrollaron el líder.

Tabla 7.

Distribución socio-demográfica de la tripulación del buque tanque petrolero en estudio de la Naviera Ibaizabal Tankers

Variables		
Departamento		
	N	%
Puente	7	46.7%
Maquinas	8	53.3%
Total	15	100
Rango		
	N	%
Oficiales	8	53.3%
Marineros	7	46.7%
Total	15	100
Cargo		
	N	%
Capitán	1	6.6%
Primer piloto	1	6.6%
Segundo piloto	1	6.6%
Tercer piloto	1	6.6%
Contraestre	1	6.6%
Marinero de puente	2	13.7%
Jefe de máquinas	1	6.6%
Primer ingeniero	1	6.6%
Segundo ingeniero	1	6.6%
Tercer ingeniero	1	6.6%
Mecánico	1	6.6%
Marinero de máquinas	2	13.7%
Electricista	1	6.6%
Total	15	100 %
Edad		
	N	%
20 a 30 años	2	13.3%
30 a 40 años	4	26.6%
40 a 50 años	4	26.6%

50 a más	5	33.5%
Total	15	100 %
Experiencia en la mar		
	N	%
7 a 10 años	2	13.3%
10 a 20 años	2	13.3%
20 a 30 años	6	40.1%
30 a más	5	33.3%
Total	15	100 %
Forma respecto al cuestionario		
	N	%
Líder	7	46.7%
Calificador	8	53.3%
Total	15	100 %

Nota. N = Frecuencia de casos observados; % = Porcentaje de casos observados; N = 15 casos.

5.2. Prueba de hipótesis

5.2.1. Hipótesis general

H_i . El estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es el transaccional.

H_0 . El estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, no es el transaccional.

Según los datos mostrados en la tabla 9, 10 y figura 21, obtenidos de la aplicación de la escala MLQ 5X Corto para medir el estilo de liderazgo en la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, en el capitán predomina el estilo de liderazgo transformacional (89.5 %), en el jefe de máquinas el estilo de liderazgo transformacional (80.7 %), en el primer piloto predomina el estilo de liderazgo transformacional (77 %), en el segundo piloto predomina el estilo de liderazgo transformacional (66.3 %), en el primer ingeniero predomina el estilo de liderazgo transaccional (74.6 %), en el segundo ingeniero predomina el estilo de liderazgo transaccional (53.2 %), en el tercer ingeniero

predomina el estilo de liderazgo transformacional (50 %) y en el tercer piloto predomina el estilo de liderazgo transformacional (66 %).

Los resultados demuestran que el estilo de liderazgo que predomina según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es el transformacional, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

Tabla 9.

Estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020

Líder	Calificadores	Estilos de liderazgo	Puntaje óptimo	Puntaje Líder	Porcentaje Líder	Puntaje Calificadores	Porcentaje Calificadores	Porcentaje total
Capitán	-Primer piloto -Contra maestre	Liderazgo transformacional	16	12.6 %	79 %	16	100 %	89.5 %
		Liderazgo transaccional	16	12	75 %	16	100 %	87.5 %
		Liderazgo pasivo evitador	16	12.5	78 %	15.6	97.9 %	87.9 %
Jefe de máquinas	-Primer ingeniero -Electricista	Liderazgo transformacional	16	12.6	79 %	13.2	82.5 %	80.7 %
		Liderazgo transaccional	16	12	75 %	13.5	84.3 %	79.6 %
		Liderazgo pasivo	16	12.5	78 %	13	81.2 %	79.6 %

		evitador						
Primer piloto	-Capitán	Liderazgo transformacional	16	12.6	79 %	12	75 %	77 %
	-Segundo piloto	Liderazgo transaccional	16	12	75 %	11.5	71.8 %	73.4 %
	-Tercer piloto	Liderazgo pasivo evitador	16	12.5	78 %	11.5	71.8 %	74.9 %
	-Contraamaestre	Liderazgo transformacional	16	12.6	79 %	8.6	53.7 %	66.3 %
Segundo piloto	-Primer piloto	Liderazgo transaccional	16	12	75 %	8.5	53.1 %	64 %
	-Tercer piloto	Liderazgo pasivo evitador	16	12.5	78 %	8.5	53.1 %	65.5 %
	-Marinero de puente	Liderazgo transformacional	16	11.6	72.5 %	12.8	74.5 %	73.5 %
Primer ingeniero	-Jefe de máquinas	Liderazgo transaccional	16	12	75 %	13	74.3 %	74.6 %
	-Segundo ingeniero	Liderazgo pasivo evitador	16	11	68.7 %	11.5	70 %	69.3 %
	-Mecánico	Liderazgo transformacional	16	9	56.2 %	7.2	47.5 %	51.8 %
	-Marinero de máquinas	Liderazgo transaccional	16	8.5	53.1 %	8	53.3 %	53.2 %
Segundo ingeniero	-Electricista	Liderazgo pasivo evitador	16	8	50 %	8	51.7 %	50.8 %
	-Primer ingeniero							
	-Mecánico							

Tercer ingeniero	-Segundo ingeniero	Liderazgo transformacional	16	8	50 %	8	50 %	50 %
	-Marinero de máquinas	Liderazgo transaccional	16	8	50 %	8	48.4 %	49.2 %
		Liderazgo pasivo evitador	16	7.5	46.8 %	8	50 %	48.4 %
Tercer piloto	-Segundo piloto	Liderazgo transformacional	16	12.6	79 %	8.3	52 %	65.5 %
	-Segundo piloto	Liderazgo transaccional	16	12	75 %	8	49.9 %	62.4 %
	-Marinero de puente	Liderazgo pasivo evitador	16	12.5	78 %	8.5	54.1 %	66 %

Tabla 10.

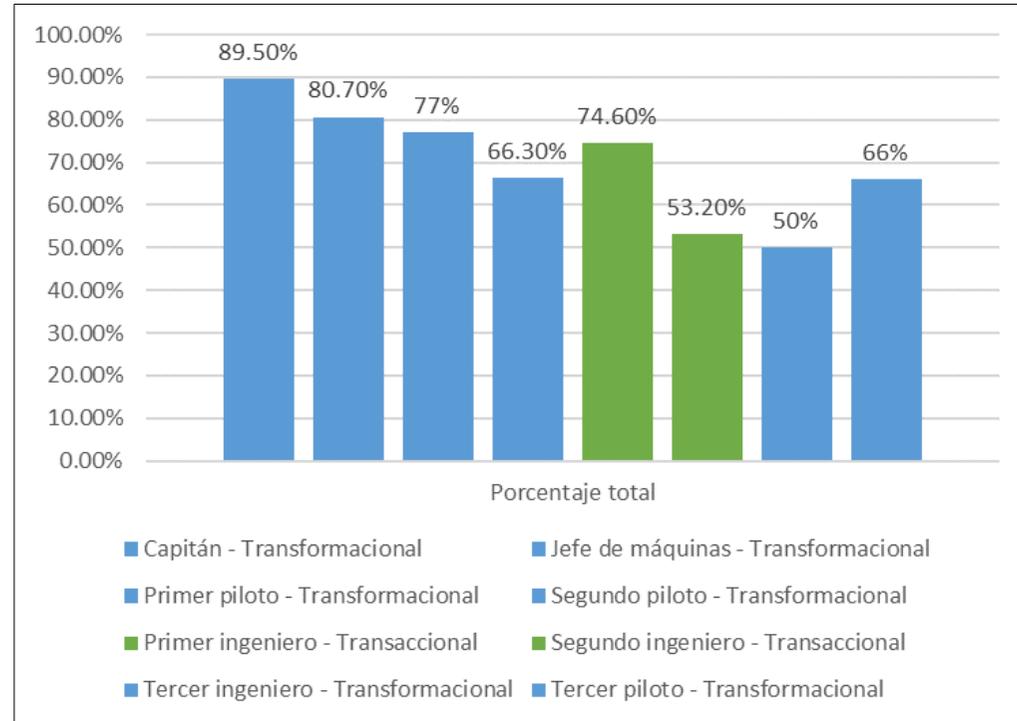
Estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020

Líder	Estilo de liderazgo	Porcentaje total
Capitán	Transformacional	89.5 %
Jefe de máquinas	Transformacional	80.7 %
Primer piloto	Transformacional	77 %
Segundo piloto	Transformacional	66.3 %
Primer ingeniero	Transaccional	74.6 %
Segundo ingeniero	Transaccional	53.2 %
Tercer ingeniero	Transformacional	50 %
Tercer piloto	Transformacional	66 %
Total	8	

Nota. Resumen de los estilos de liderazgo observados en los líderes de la tripulación del buque en mención.

Figura 21

Estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020



Nota. La figura muestra el porcentaje predominante de los estilos de liderazgo en cada uno de los líderes seleccionados de la tripulación del buque en mención, tomando en cuenta las escalas de medición desarrolladas por los calificadores.

5.2.2. Hipótesis específica 1

H₁. El factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la influencia idealizada atribuida.

H₀. El factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, no es la influencia idealizada atribuida.

Según los datos mostrados en la tabla 10, 11 y figura 22, obtenidos de la aplicación de la escala MLQ 5X Corto para determinar el factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, en el capitán predomina la influencia idealizada conductual, la motivación inspiracional y la estimulación intelectual (90.5 %); en el jefe de máquinas predomina la influencia idealizada atribuida (81.2 %); en el primero piloto predomina la influencia idealizada conductual, la motivación inspiracional y la estimulación intelectual (78 %); en el segundo piloto predomina la influencia idealizada conductual y la motivación inspiracional (68.6 %); en el primer ingeniero predomina la motivación inspiracional (75.6 %), en el segundo ingeniero predomina la estimulación intelectual (56.2 %); en el tercer ingeniero predomina la influencia idealizada atribuida, la influencia idealizada

conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y la consideración individualizada (50 %); y en el tercer piloto predomina la estimulación intelectual (66.5 %).

Los resultados demuestran que el factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la estimulación intelectual, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

Tabla 10.

Factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020

Líder	Calificadores	Factores	Ítems	Puntaje Optimo	Puntaje Líder	Porcentaje Líder	Puntaje Calificadores	Porcentaje Calificadores	Porcentaje Total
		Influencia idealizada atribuida	10-18-21-25	16	12	75 %	14	100%	87.5%
Capitán	-Primer piloto	Influencia idealizada conductual	6-14-26-36	16	13	81 %	13	100%	90.5%
	- Contramaestre	Motivación inspiracional	9-13-26-36	16	13	81 %	13	100%	90.5%
		Estimulación intelectual	2-8-30-32	16	13	81 %	13	100%	90.5%

		Consideración individualizada	15-19-29-31	16	12	75 %	13	100%	87.5%
		Influencia idealizada atribuida	10-18-21-25	16	12	75 %	14	87.5%	81.2%
		Influencia idealizada conductual	6-14-26-36	16	13	81 %	13	81.2%	81.1%
Jefe de máquinas	-Primer ingeniero -Electricista	Motivación inspiracional	9-13-26-36	16	13	81 %	13	81.2%	81.1%
		Estimulación intelectual	2-8-30-32	16	13	81 %	13	81.2%	81.1%
		Consideración individualizada	15-19-29-31	16	12	75 %	13	81.2%	78.1%
Primer piloto	-Capitán -Segundo piloto -Tercer piloto -Contraestre	Influencia idealizada atribuida	10-18-21-25	16	12	75 %	12	75%	75%
		Influencia idealizada	6-14-26-36	16	13	81 %	12	75%	78%

		conductual							
Segundo piloto	-Primer piloto -Tercer piloto -Marinero de puente	Motivación inspiracional	9-13-26-36	16	13	81 %	12	75%	78%
		Estimulación intelectual	2-8-30-32	16	13	81 %	12	75%	78%
		Consideración individualizada	15-19-29-31	16	12	75 %	12	75%	75%
		Influencia idealizada atribuida	10-18-21-25	16	12	75 %	8	50%	62.5%
		Influencia idealizada conductual	6-14-26-36	16	13	81 %	9	56.2%	68.6%
		Motivación inspiracional	9-13-26-36	16	13	81 %	9	56.2%	68.6%
		Estimulación intelectual	2-8-30-32	16	13	81 %	8	50%	65.5%
		Consideración individualizada	15-19-29-31	16	12	75 %	9	56.2%	65.6%

Primer ingeniero	-Jefe de máquinas -Segundo ingeniero -Mecánico -Marinero de máquinas -Electricista	Influencia idealizada atribuida	10-18-21-25	16	12	75%	12	75%	75%
		Influencia idealizada conductual	6-14-26-36	16	10	62.5%	12	75%	68.7%
		Motivación inspiracional	9-13-26-36	16	12	75%	12.2	76.2%	75.6%
		Estimulación intelectual	2-8-30-32	16	12	75%	9.2	72.5%	73.8%
		Consideración individualizada	15-19-29-31	16		75%	14.2	73.7%	74.3%
Segundo ingeniero	-Primer ingeniero -Mecánico	Influencia idealizada atribuida	10-18-21-25	16	9	56.2%	8	50%	53.1%
		Influencia idealizada conductual	6-14-26-36	16	9	56.2%	8	50%	53.1%
		Motivación inspiracional	9-13-26-36	16	9	56.2%	6	37.5%	46.8%
		Estimulación intelectual	2-8-30-32	16	10	62.5%	8	50%	56.2%
		Consideración	15-19-29-31	16			8		

		individualizada		8	50%		50%	50%	
Tercer ingeniero	-Segundo ingeniero -Marinero de máquinas	Influencia idealizada atribuida	10-18-21-25	16	8	50%	8	50%	50%
		Influencia idealizada conductual	6-14-26-36	16	8	50%	8	50%	50%
		Motivación inspiracional	9-13-26-36	16	8	50%	8	50%	50%
		Estimulación intelectual	2-8-30-32	16	8	50%	8	50%	50%
		Consideración individualizada	15-19-29-31	16	8	50%	8	50%	50%
Tercer piloto	-Segundo piloto -Segundo piloto -Marinero de puente	Influencia idealizada atribuida	10-18-21-25	16	12	75 %	8.6	54.1%	64.5%
		Influencia idealizada conductual	6-14-26-36	16	13	81 %	8	50%	65.5%
		Motivación inspiracional	9-13-26-36	16	13	81 %	8	50%	65.5%
		Estimulación intelectual	2-8-30-32	16	13	81 %	8.3	52%	66.5%

Consideración individualizada	15-19-29-31	16	12	75 %	8.6	54.1%	64.5%
-------------------------------	-------------	----	----	------	-----	-------	-------

Tabla 11.

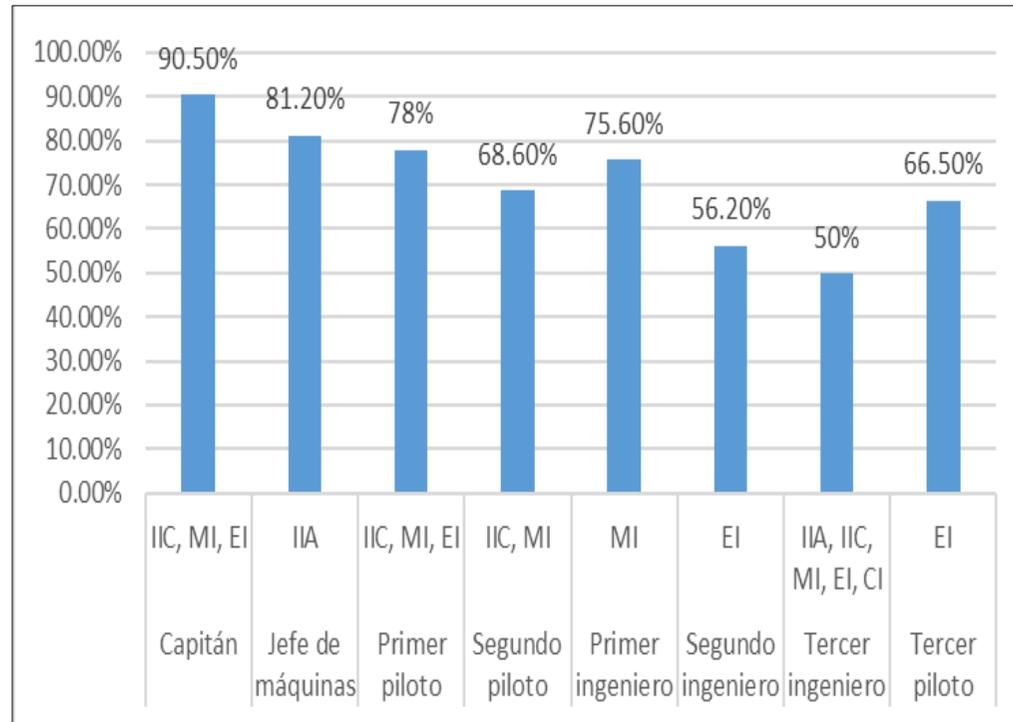
Factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020

Líder	Factor predominante	Porcentaje total
Capitán	IIC, MI, EI	90.5 %
Jefe de máquinas	IIA	81.2 %
Primer piloto	IIC, MI, EI	78 %
Segundo piloto	IIC, MI	68.6 %
Primer ingeniero	MI	75.6 %
Segundo ingeniero	EI	56.2 %
Tercer ingeniero	IIA, IIC, MI, EI , CI	50 %
Tercer piloto	EI	66.5 %
Total	8	

Nota. IIA: Influencia idealizada atribuida; IIC: Influencia idealizada conductual; MI: Motivación inspiracional; EI: Estimulación intelectual; CI: Consideración individualizada.

Figura 22

Factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020



Nota. IIA: Influencia idealizada atribuida; IIC: Influencia idealizada conductual; MI: Motivación inspiracional; EI: Estimulación intelectual; CI: Consideración individualizada.

5.2.3. Hipótesis específica 2

H₁. El factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la recompensa contingente.

H₀. El factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, no es la recompensa contingente.

Según los datos mostrados en la tabla 12, 13 y figura 23, obtenidos de la aplicación de la escala MLQ 5X Corto para determinar el factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, en el capitán predomina las recompensas contingentes y la dirección por excepción activa (87.5 %); en el jefe de máquinas predomina la dirección por excepción activa (87.5 %); en el primer piloto predomina las recompensas contingentes (81.2 %); en el segundo piloto predomina las recompensas contingentes (75 %): en el primer ingeniero predomina la dirección por excepción activa (75 %); en el segundo ingeniero predomina la dirección por excepción activa (75 %); en el tercer ingeniero predomina las recompensas contingentes (54.8 %); y en el tercer piloto predomina las recompensas contingentes (50 %).

Los resultados demuestran que el factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la recompensa contingente, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula.

Tabla 12.

Factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020

Líder	Calificadores	Factores	Ítems	Puntaje Líder	Puntaje Líder	Porcentaje Líder	Puntaje Calificadores	Porcentaje Calificadores	Porcentaje Total
Capitán	-Primer piloto - Contra maestre	Recompensas contingentes	1-11-16-35	16	12	75 %	16	100%	87.5 %
		Dirección por excepción activa	4-22-24-27	16	12	75 %	16	100%	87.5%
Jefe de máquinas	-Primer ingeniero -Electricista	Recompensas contingentes	1-11-16-35	16	12	75 %	13	81.2%	78.1%
		Dirección por excepción activa	4-22-24-27	16	12	75 %	14	87.5%	81.2%
Primer piloto	-Capitán -Segundo piloto	Recompensas contingentes	1-11-16-35	16	12	75 %	12	75%	75%

	-Tercer piloto -Contra maestre	Dirección por excepción activa	4-22- 24-27	16	12	75 %	11	68.7%	71.8%
Segundo piloto	-Primer piloto	Recompensas contingentes	1-11- 16-35	16	12	75 %	9	56.2%	65.6%
	-Tercer piloto	Dirección por excepción activa	4-22- 24-27	16	12	75 %	8	50%	62.5%
	-Marinero de puente								
Primer ingeniero	-Jefe de máquinas	Recompensas contingentes	1-11- 16-35	16	12%	75%	12	75%	75%
	-Segundo ingeniero	Dirección por excepción activa	4-22- 24-27	16	12%	75%	11.8	73.7%	74.3%
	-Mecánico -Marinero de máquinas -Electricista								
Segundo ingeniero	-Primer ingeniero	Recompensas contingentes	1-11- 16-35	16	9	56.2%	8	50%	53.1%
	-Mecánico	Dirección por excepción activa	4-22- 24-27	16	8	50%	8.5	56.6%	54.8%
Tercer ingeniero	-Segundo ingeniero -Marinero de	Recompensas contingentes	1-11- 16-35	16	8	50%	8	50%	50%

	máquinas	Dirección por excepción activa	4-22-24-27	16	8	50%	7.5	46.8%	48.4%
Tercer piloto	-Segundo piloto	Recompensas contingentes	1-11-16-35	16	12	75%	8.3	52%	63.5%
	-Segundo piloto	Dirección por excepción activa	4-22-24-27	16	12	75%	7.6	47.8%	61.4%
	-Marinero de puente								

Tabla 13.

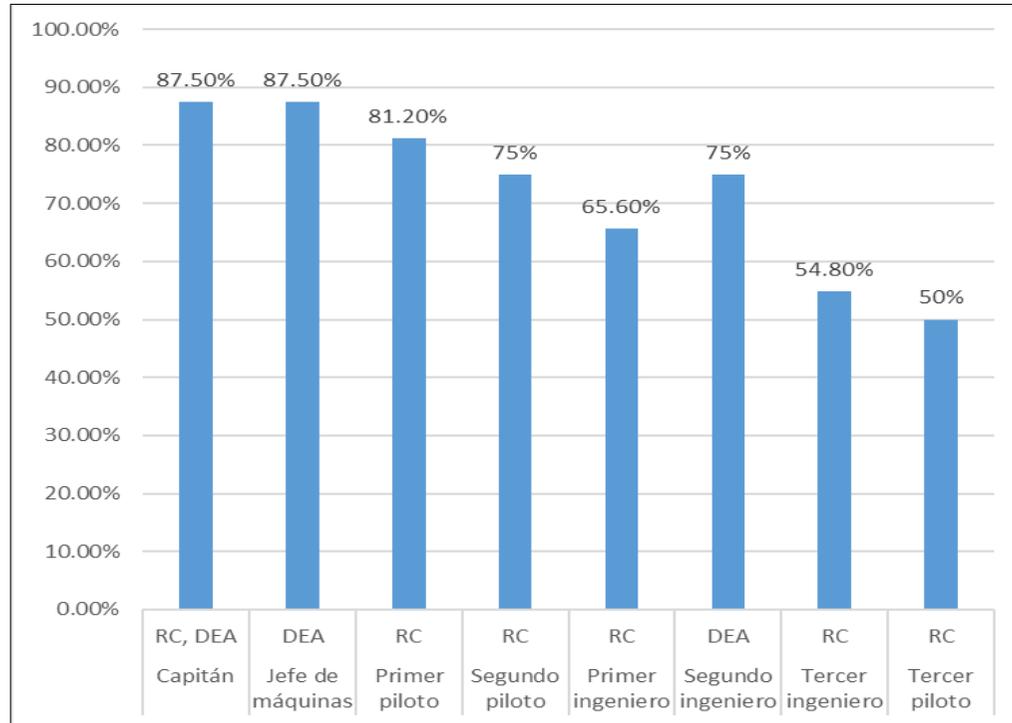
Factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020

Líder	Factor predominante	Porcentaje total
Capitán	RC, DEA	87.5 %
Jefe de máquinas	DEA	87.5 %
Primer piloto	RC	81.2 %
Segundo piloto	RC	75 %
Primer ingeniero	RC	65.6 %
Segundo ingeniero	DEA	75 %
Tercer ingeniero	RC	54.8 %
Tercer piloto	RC	50 %
Total	8	

Nota. RC: Recompensas contingentes; DEA: Dirección por excepción activa.

Figura 23

Factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020



Nota. RC: Recompensas contingentes; DEA: Dirección por excepción activa.

5.2.4. Hipótesis específica 3

H₁. El factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la dirección por excepción pasiva.

H₀. El factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, no es la dirección por excepción pasiva.

Según los datos mostrados en la tabla 14, 15 y figura 24, obtenidos de la aplicación de la escala MLQ 5X Corto para determinar el factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, en el capitán predomina la dirección por excepción pasiva (87.9 %); en el jefe de máquinas predomina el laissez-faire (81.1 %); en el primer piloto predomina el laissez-faire (75.3 %); en el segundo piloto predomina el laissez-faire (68.6 %); en el primer ingeniero predomina la dirección por excepción pasiva (73.7 %); en el segundo ingeniero predomina la dirección por excepción pasiva (53.3 %); en el tercer ingeniero predomina la dirección por excepción pasiva (50 %) y en el tercer piloto predomina el laissez-faire (67.5 %).

Los resultados demuestran que el factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la dirección por excepción pasiva y el laissez-faire, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula.

Tabla 14.

Factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020

Líder	Calificadores	Factores	Ítems	Puntaje Líder	Puntaje Líder	Porcentaje Líder	Puntaje Calificadores	Porcentaje Calificadores	Porcentaje Total
Capitán	-Primer piloto	Dirección por excepción pasiva	3-12-17-20	16	12	75 %	16	100%	87.9%
	-Contra maestre		Laissez-Faire	5-7-28-33	16	13	81 %	13	81.2 %
Jefe de máquinas	-Primer ingeniero	Dirección por excepción pasiva	3-12-17-20	16	12	75%	13	81.2%	78.1%
	-Electricista	Laissez-Faire	5-7-28-33	16	13	81%	13	81.2%	81.1%
Primer piloto	-Capitán	Dirección por excepción pasiva	3-12-17-20	16	12	75%	12	75%	75%
	-Segundo piloto -Tercer piloto -Contra maestre	Laissez-Faire	5-7-28-33	16	13	81%	11	68.7%	75.3%

Segundo piloto	-Primer piloto	Dirección por excepción pasiva	3-12-17-20	16	12	75%	8	50%	62.5%
	-Tercer piloto -Marinero de puente	Laissez-Faire	5-7-28-33	16	13	81%	9	56.2%	68.6%
Primer ingeniero	-Jefe de máquinas	Dirección por excepción pasiva	3-12-17-20	16	12	75%	11.6	72.5%	73.7%
	-Segundo ingeniero -Mecánico -Marinero de máquinas -Electricista	Laissez-Faire	5-7-28-33	16	11	62.5%	10.8	67.5%	65%
Segundo ingeniero	-Primer ingeniero	Dirección por excepción pasiva	3-12-17-20	16	8	50%	8.5	56.6%	53.3%
	-Mecánico	Laissez-Faire	5-7-28-33	16	8	50%	7.5	46.8%	48.4%
Tercer ingeniero	-Segundo ingeniero	Dirección por excepción pasiva	3-12-17-20	16	8	50%	8	50%	50%
	-Marinero de máquinas	Laissez-Faire	5-7-28-33	16	7	43.7%	8	50%	46.8%
Tercer piloto	-Segundo piloto	Dirección por excepción	3-12-17-20	16	12	75%	8.6	54.1%	64.5%

-Segundo piloto	pasiva							
-Marinero de puente	Laissez-Faire	5-7-28-33	16	13	81%	8.3	54.1%	67.5%

Tabla 15.

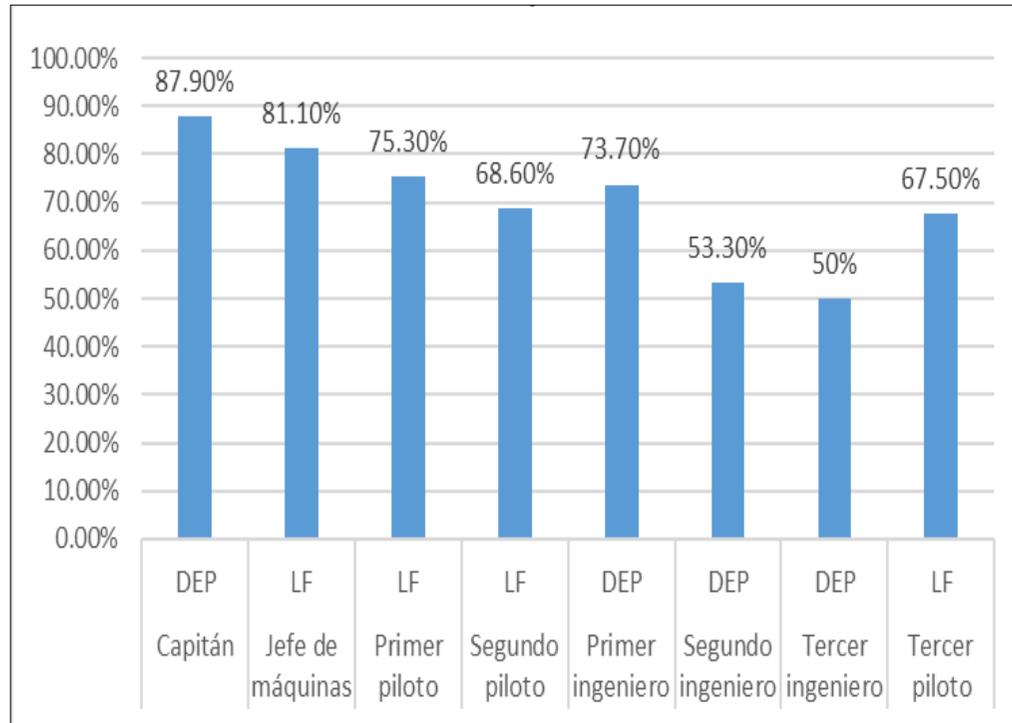
Factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020

Líder	Factor predominante	Porcentaje total
Capitán	DEP	87.9 %
Jefe de máquinas	LF	81.1 %
Primer piloto	LF	75.3 %
Segundo piloto	LF	68.6 %
Primer ingeniero	DEP	73.7 %
Segundo ingeniero	DEP	53.3 %
Tercer ingeniero	DEP	50 %
Tercer piloto	LF	67.5 %
Total	8	

Nota. DEP: Dirección por excepción pasiva; LF: Laissez-Faire.

Figura 24

Factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020



Nota. DEP: Dirección por excepción pasiva; LF: Laissez-Faire.

5.2.5. Hipótesis específica 4

H₁. El factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la efectividad

H₀. El factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, no es la efectividad.

Según los datos mostrados en la tabla 16, 17 y figura 25, obtenidos de la aplicación de la escala MLQ 5X Corto para determinar el factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, en el capitán predomina el esfuerzo extra (90 %); en el jefe de máquinas predomina el esfuerzo extra (77.5 %); en el primer piloto predomina el esfuerzo extra (77.5 %); en el segundo piloto predomina el esfuerzo extra (65 %); en el primer ingeniero predomina la satisfacción (76.2 %); en el segundo ingeniero predomina el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción (50 %); en el tercer ingeniero predomina el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción (50 %); y en el tercer piloto predomina el esfuerzo extra (74.7 %).

Los resultados demuestran que el factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es el esfuerzo extra, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

Tabla 16.

Factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020

Líder	Calificadores	Factores	Ítems	Puntaje Líder	Puntaje Líder	Porcentaje Líder	Puntaje Calificadores	Porcentaje Calificadores	Porcentaje Total
Capitán	-Primer piloto	Esfuerzo extra	39-42-44	12	9	80 %	12	100%	90%
	-	Efectividad	37-40-43-45	16	12	75%	16	100%	87.5%
	Contra maestre	Satisfacción	38-41	8	6	75%	8	100%	87.5%
Jefe de máquinas	-Primer ingeniero	Esfuerzo extra	39-42-44	12	9	80%	9	75%	77.5%
	-Electricista	Efectividad	37-40-43-45	16	12	75%	12	75%	75%
		Satisfacción	38-41	8	6	75%	6	75%	75%
Primer piloto	-Capitán	Esfuerzo extra	39-42-44	12	9	80%	9	75%	77.5%
	-Segundo piloto	Efectividad	37-40-43-45	16	12	75%	12	75%	75%
	-Tercer piloto	Satisfacción	38-41	8	6	75%	6	75%	75%
Segund	-Contra maestre								
	-Primer piloto	Esfuerzo extra	39-42-44	12	9	80%	6	50%	65%

o piloto	-Tercer piloto	Efectividad	37-40- 43-45	16	12	75%	8	50%	62.5%
	-Marinero de puente	Satisfacción	38-41	8	6	75%	4	50%	62.5%
Primer ingenier o	-Jefe de máquinas	Esfuerzo extra	39-42- 44	12	9	75%	9.2	51.6%	63.3%
	-Segundo ingeniero	Efectividad	37-40- 43-45	16	12	75%	12.2	76.2%	75.6%
	-Mecánico	Satisfacción	38-41	8	6	75%	6.2	77.5%	76.2%
	-Marinero de máquinas								
-Electricista	Esfuerzo extra	39-42- 44	12	6	50%	6	50%	50%	
Segund o ingenier o	-Primer ingeniero	Efectividad	37-40- 43-45	16	8	50%	8	50%	50%
	-Mecánico	Satisfacción	38-41	8	4	50%	4	50%	50%
	-Segundo ingeniero	Esfuerzo extra	39-42- 44	12	6	50%	7	50%	50%
Tercer ingenier o	-Marinero de máquinas	Efectividad	37-40- 43-45	16	8	50%	8	50%	50%
		Satisfacción	38-41	8	4	50%	4	50%	50%
	-Segundo piloto	Esfuerzo extra	39-42- 44	12	9	80%	6	69.4%	74.7%
Tercer piloto	-Segundo piloto	Efectividad	37-40- 43-45	16	12	75%	8	50%	62.5%
	-Marinero de puente	Satisfacción	38-41	8	6	75%	4	66.6%	71.8%

Tabla 17.

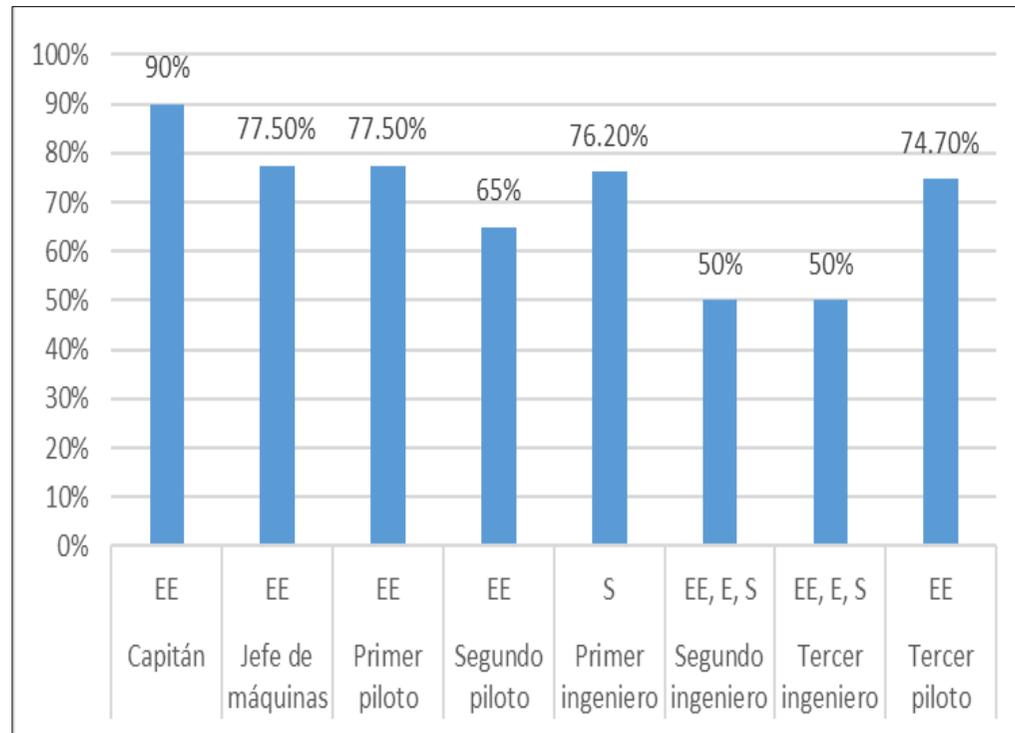
Factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020

Líder	Factor predominante	Porcentaje total
Capitán	EE	90 %
Jefe de máquinas	EE	77.5 %
Primer piloto	EE	77.5 %
Segundo piloto	EE	65 %
Primer ingeniero	S	76.2 %
Segundo ingeniero	EE, E, S	50 %
Tercer ingeniero	EE, E, S	50 %
Tercer piloto	EE	74.7 %
Total	8	

Nota. EE: Esfuerzo extra; E: Efectividad; S: Satisfacción.

Figura 25

Factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020



Nota. EE: Esfuerzo extra; E: Efectividad; S: Satisfacción.

5.3. Análisis cualitativo

5.3.1. Teorización

Al observar los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a las 8 unidades de información quienes forman parte de la muestra de casos tipo (Ver Anexo 11) con el objetivo de obtener mayor información respecto a la problemática y variable de interés, se interpreta lo siguiente:

-La tripulación considera que practican el liderazgo transformacional debido a que en cada labor que realizan a bordo siempre buscan inspirar y motivar a los demás tripulantes a realizar las tareas de rutina de manera en conformidad con los lineamientos que establecen los procedimientos relacionados con el sistema de gestión de la seguridad a bordo del buque. En ese sentido, señalan que existe un ambiente óptimo a bordo del buque. Por otra parte, en relación con el factor que predomina tal como la estimulación intelectual se expresa que es plasmada a través de las charlas y capacitaciones que se realizan semanalmente en relación de las diversas labores enfatizando principalmente en cuestiones de seguridad. Bajo dichas posturas es válido establecer una percepción de que el liderazgo transformacional a bordo del buque se encuentra determinado por actividades prescritas que en el caso del buque en estudio el capitán suele cumplir al pie de la letra, lo que conlleva a que se origine y fomente un estilo transformacional que influye en los demás tripulantes en aras de cumplir a cada tarea respetando principios relacionados con la seguridad operacional del buque.

-En relación con las interrogantes relacionadas con el liderazgo transaccional se pudo conocer que efectivamente a bordo del buque dicho estilo es por lo general utilizado por los primeros oficiales tanto de puente como de máquinas quienes buscan influir en el comportamiento de los demás tripulantes, particularmente en los oficiales junior y marineros a través de ciertos beneficios o sanciones que determinan un comportamiento laboral acorde con los trabajos que se realizan rutinariamente y con los objetivos generales propias de la operación de un buque mercante. Por otra parte, en razón de las situaciones específicas en donde se visualiza a bordo del buque la aplicación del liderazgo transaccional es cuando un oficial o marinero no tiene un desempeño acorde con lo que se exige a bordo e inmediatamente es reportado llevándose a cabo en muchos casos el desembarco del mismo, lo que determina que ya no pueda laborar a bordo del buque. Así también, situación contraria ocurre cuando un oficial o marinero tiene un desempeño acorde con lo que se exige y en consecuencia obtiene un reconocimiento, beneficio económico o tal vez una salida de franco en el puerto de destino. En ese sentido, se puede establecer que las recompensas contingentes y la dirección por excepción activa son factores los cuales caracterizan el manejo del liderazgo a bordo de un buque mercante, por las condiciones propias y el rigor a los cuales la tripulación se encuentra sometido cuando ejerce labores en el buque.

-Con respecto a las apreciaciones ceñidas al liderazgo pasivo evitador, se puede interpretar que a bordo del buque representa un estilo de liderazgo el cual casi no es aplicable por las características propias de los trabajos y

la exigencia de las labores que realizan tanto oficiales como marineros a bordo del buque, donde la dirección por excepción pasiva y el laissez-faire corresponden a ser dos factores no casi muy observadas en el desempeño de la tripulación. En ese sentido, se puede considerar que el liderazgo transformacional y el transaccional podrían ser dos estilos que puedan caracterizar el manejo de la tripulación por la determinación de las labores, las responsabilidades que asumen los oficiales y el grado de rigor laboral a los cuales desde un punto de vista más amplio (económico, físico, mental, etc.) la tripulación se encuentra sometida.

-Con respecto al efecto del liderazgo determinado por la variable resultante “esfuerzo extra” a bordo del buque es establecido por el manejo de los oficiales de mayor jerarquía en relación con los oficiales junior y marineros, lo cual puede estar basado en el respeto que los tripulantes sienten por la consideración que suelen sentir, la preocupación que sienten de parte de los oficiales de mayor rango respecto a las labores que realizan, y el sentido de trabajo en equipo la cual busca afianzar que la tripulación del buque pueda visualizar y adoptar objetivos con sentido de pertinencia común que garantice la efectividad de las actividades y operaciones características de un buque mercante petrolero. Dichas situaciones mencionadas son las que desde la perspectiva de las unidades de información caracterizan la variable resultante de los factores vinculados a los estilos de liderazgo que se perciben a bordo del buque en estudio.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación permitieron comprobar que el estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es el transformacional, por lo que se aceptó la hipótesis nula y se rechazó la alterna.

El objetivo del presente estudio se realizó a través de la medición numérica considerando como estrategia metodológica la observación de la variable de interés “estilo de liderazgo” en donde mediante un proceder caracterizado por el método hipotético deductivo se pudo verificar la hipótesis empírica planteada en razón del un contexto organizacional vinculado a la operación de un buque mercante, cuyos referentes son los tripulantes de la nave en donde se realiza el estudio.

Con respecto a la validez interna, se establece que se debe confiar en los resultados debido a que se desarrolló bajo una metodología acorde con el objetivo planteado, donde el instrumento de medición que representa al medio de recolección de datos fue validado de manera cualitativa y cuantitativo, determinando de esta manera que los datos son confiables.

Con respecto a las limitaciones que pueden considerarse para futuros estudios destaca el tiempo que hay que invertirse para poder entrar en contacto con el Jefe de Personal y capitán del buque para poder obtener la autorización correspondiente que conlleve a iniciar el proceso de recolección de datos, lo cual debido a las características de las operaciones ligadas a un buque mercante determina que dichas figuras operativas muchas veces se encuentren incomunicados con el ámbito ajeno a la labor del buque.

Así también, el sesgo de medición corresponde a otra de las limitaciones que puedan suscitarse y que debe tomarse en cuenta, debido a que cuando las encuestas son enviadas muchas veces no se tiene un control absoluto correspondiente a las formas de cómo pueden ser desarrolladas a bordo para luego ser enviadas al investigador quien promueve un estudio. La presente limitación fue uno de los criterios que determino que se realizasen entrevistas para complementar el análisis con referencia al objetivo.

La afectación de las mencionadas limitaciones puede afectar conllevando a que los datos no se correspondan con la realidad, sin embargo, por criterio y

conocimiento de la realidad organizacional de un buque mercante existen similitudes que ayudan a comprender y corroborar situaciones ligadas al estilo liderazgo y los factores que influyen tomando como referencia el modelo teórico “rango total” de Bass y Avolio (2004) que mediante el proceso investigativo se adecuó al contexto de estudio.

Con respecto a la validez externa, se puede establecer que los resultados no pueden ser generalizados debido a que el nivel descriptivo solo conlleva a una validez propia del contexto y por lo tanto los resultados son válidos para la población determinada por el espacio temporal y geográfico en relación con las unidades de estudio compuesta por la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” (2020).

Por otra parte, tomando como referencia las características de la población que puedan observarse en otro buque los resultados del presente estudio podrían servir como un marco de referencia para obtener discusiones con mayor rigor y alcance científico, siempre y cuando proyecten objetivos, cuenten con una línea de investigación y población similar.

Con respecto al estudio realizado por Sanjeev (2019) se hallan similitudes metodológicas respecto al enfoque, tipo y nivel de investigación, en la cual se planteó como objetivo enfoques de trabajo en equipo y la formación del liderazgo en las instituciones de educación y formación marítima, muy diferente lo que se planteó en el presente trabajo de investigación en la cual se buscó determinar la predominancia

del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación de un buque petrolero. Los resultados que obtuvo el autor es que existen diferentes perspectivas sobre el liderazgo en la industria marítima, a diferencia que en el presente trabajo de investigación se obtuvo que el liderazgo predominante en la industria marítima es el transformacional.

Por otra parte, se hallan similitudes metodológicas respecto al enfoque, tipo y al diseño de investigación respecto al estudio realizado por Prasadja et al (2019), en la cual sostuvo que la eficacia laboral de la tripulación de un barco mercante está directamente influenciada por el estilo de liderazgo de los oficiales de un buque mercantes y también enfatizo que se debería seguir estudiando el estilo de liderazgo en los oficiales de los barcos. En tal sentido se concuerda con dicho autor ya que a bordo de los barcos mercantes no existe una teoría con mayor especificidad sobre el liderazgo que se practica a bordo, ya que el liderazgo que más se practica en los buques mercantes es el de recompensas y castigos, es decir el liderazgo transaccional.

Con respecto a la investigación de Xhelilaj y Sakaj (2018) existen coincidencias respecto al tipo de investigación mas no en el nivel investigativo en la cual desarrolló su estudio. Los resultados obtenidos por los autores permitieron establecer diferentes teorizaciones sobre las diversas definiciones del liderazgo y las diferentes controversias de las teorías del liderazgo, concluyendo que no existe una definición clara y concisa sobre el concepto del liderazgo dentro del ámbito marítimo vinculado a la operación de buques mercantes. Dicha filosofía concuerda con el presente

trabajo de investigación ya que no hay definición clara y precisa sobre el liderazgo que se aplica en los buques mercantes, además a bordo se aplica diferentes estilos liderazgos depende a los objetivos que se quieren alcanzar dentro de equipo de trabajo, es por eso que se debería seguir estudiando esta problemática.

Con respecto a la investigación de Lu et al. (2015) se avala su postura sobre la cual señala que el liderazgo transformacional tuvo una influencia positiva en la actitud y el comportamiento de seguridad de la gente de mar, concluyendo que es importante que la cultura nacional y el liderazgo con respecto a las actitudes y comportamiento de la seguridad en la gente de mar dentro del contexto de las operaciones relacionadas al transporte de gráneles sólidos. Dicha postura concuerda con el presente trabajo de investigación ya que un líder transformacional se caracteriza por orientar a cada uno de los miembros de un equipo proporcionando retos y oportunidades de desarrollo para que puedan crecer profesionalmente y personalmente.

Mori (2014), en una investigación de enfoque cualitativo, diferente al enfoque utilizado en el presente estudio, sostuvo que la formación de líderes en el recurso humano que opera un buque mercante en el nivel operacional y de gestión es obligatorio de acuerdo a lo establecido en el Convenio STCW, concluyendo que no existe un consenso con respecto a la definición del liderazgo y que la educación y formación respecto al liderazgo necesita de experiencia práctica real. Dicha postura es avalada por este trabajo de investigación ya que existen características muy propias que pueden conllevar a seguir desarrollando estudios y modelos teóricos que

especifiquen constructos y atributos empíricos para obtener conocimiento con mayor fundamento científico.

Respecto a lo que manifestó Theotokas et al. (2014) en su trabajo de investigación realizado bajo las mismas condiciones metodológicas del presente trabajo de investigación, en donde sostiene que los capitanes que realizan viajes internacionales son líderes de equipo y responsables de la toma de decisiones, encargadas de gestionar equipos para afrontar situaciones inesperadas. De esta forma se puede visualizar que el capitán de un buque mercante es la persona clave para el funcionamiento eficaz y eficiente del buque, ya que tiene responsabilidad sobre casi todas las tareas diarias que se realizan a bordo.

Respecto a lo que manifestó Delgado (2012) en su trabajo de investigación realizado bajo las mismas condiciones metodológicas del presente trabajo de investigación, en donde sostiene que la capacidad de liderazgo en oficiales de marina mercante resultó ser insuficiente, ya que se pudo evidenciar valores transformacionales significativamente inferiores, lo que establece un panorama negativo considerando que el liderazgo transformacional representa el auténtico liderazgo a bordo de los buques mercantes. Dicha postura se avala en el trabajo de investigación ya que el liderazgo predominante en un buque tanque petrolero resultó ser el transformacional, en donde los oficiales incentivan a los tripulantes a mejorar cada día profesionalmente y personalmente.

Por último, respecto al trabajo presentado por Delgado (2012) se avala su postura sobre la cual señala que muchas veces es difícil liderar equipos multinacionales y reducidos que puedan trabajar con fatiga, estrés aislamiento social y sobrecarga laboral, en donde todas estas circunstancias afectan negativamente al liderazgo, dañando aspectos de comunicación y motivación que puedan traer graves consecuencias como accidentes marítimos y conflictos a bordo, es por eso que se debe tener mayor importancia en el estudio de los estilos de liderazgo para tener una mejor armonía de trabajo, una mejor comunicación y sobre todo incentivando a los tripulantes a ser mejores cada día.

6.2. Conclusiones

Primera: El estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es el transformacional, ya que a 6 de los 8 líderes elegidos conformados por oficiales de puente y máquinas se determinó que se caracterizan por ser líderes transformadores.

Segunda: El factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la estimulación intelectual, la cual fue observado en 5 de los 8 líderes elegidos conformados por oficiales de puente y máquinas.

Tercera: El factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la recompensa contingente, la cual fue observada en 6 de los 8 líderes elegidos conformados por oficiales de puente y máquinas.

Cuarta: El factor predominante del pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la dirección por excepción pasiva y

laissez-faire, la cual fue observada en 4 líderes respectivamente de los 8 elegidos conformados por oficiales de puente y máquinas.

Quinta: El factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es el esfuerzo extra, el cual fue observada en 7 de los 8 líderes elegidos conformados por oficiales de puente y máquinas.

6.3. Recomendaciones

Primera: Se sugiere a la compañía poder aplicar programas de capacitación para garantizar que se fomente el liderazgo transformacional en la tripulación del buque, considerando no solo a oficiales del buque, sino a los contramaestres quienes ejercen un liderazgo respecto al demás personal de nivel apoyo del buque. En ese sentido, se podría obtener resultados óptimos que impactan de manera positiva en el autoestima, emoción y desempeño laboral de cada uno de los tripulantes del buque.

Segundo: Se sugiere realizar estudios sobre los factores específicos que puedan generar a bordo del buque mercante el liderazgo transformacional, ya que representa un contexto muy poco estudiado tomando como referencia la teoría de rango total establecida por Bass y Avolio (2004). En ese sentido, se hace necesario mayor investigación que ayude a comprender situaciones específicas que puedan beneficiar a la organización tomando consideración una de las variables más importantes para cumplir con los objetivos organizacionales del buque.

Tercera: Se recomienda a futuros investigadores vinculados al ámbito de la operación de buques mercantes a realizar estudios sobre las características específicas sobre las cuales se desarrolla el liderazgo transaccional, de tal manera que se puedan considerar teorías que ayuden a establecer teorías con mayor rigor científico que coadyuve a

implementar estrategias equilibradas dentro de las estructuras organizacionales conformada por la gente de mar que realizan labores a bordo.

Cuarta: Se sugiere a la tripulación del buque, principalmente a los oficiales del buque en estudio, a evitar desarrollar el liderazgo pasivo evitador ya que para el contexto complejo de las actividades que se realizan a bordo del buque podrían conllevar a situaciones que pongan en peligro la seguridad de la vida humana en el mar, la protección del medio marino y el cuidado de la carga. En ese sentido, el liderazgo pasivo evitador representa un estilo no apropiado para el desarrollo de actividades a bordo de los buques mercantes.

Quinta: Se recomienda buscar los mecanismos idóneos para que los líderes del buque garanticen un entorno laboral donde las variables resultantes del estilo de liderazgo que caracterice a la tripulación tales como el esfuerzo extra, efectividad y satisfacción puedan desarrollarse de manera equilibrada en razón de cumplir con los objetivos organizacionales del buque, lo cual deberá incentivarse considerando las características específicas de los tripulantes quienes ejerzan mayor capacidad de liderazgo en el buque.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas

- Ayoub, J. (2010). *“Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana”* [Tesis de Maestría]. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Smith, A. (2001). *La riqueza de las naciones*. Titivillus.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). *Cuestionario de liderazgo multifactorial* (3ª ed.) Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. New York: prensa libre.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Cuestionario multifactorial de liderazgo*. Mind Garden
- Delgado, O. (2012). *“Análisis DAFO de liderazgo ejercido en la actualidad por Oficiales de la Marina Mercante españoles y portugueses”* [Tesis de doctorado]. Universidad Politécnica de Catalunya, España.
- Delgado, O. (2012). *Area de mejora del liderazgo en la gente de mar*. Universidad Politécnica de Catalunya, España.
- Escuela Europea de Excelencia. (2020). *Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes*. Escuela Europea de Excelencia. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
- Gonzales, O., Gonzales, O., Ríos, G., & León, J. (2013). *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, R., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta Ed.)*. Mc Graw Hill Education

- Hernández, A. (2015). *El factor humano en el ámbito marítimo: Importancia y aplicación del BTM* [Tesis de pregrado] Universidad de la Laguna, España.
- HTW. (2013). *Curso modelo OMI 1.39 – Liderazgo y trabajo en equipo*. Grupo CPI.
- Kroeck, K., Lowe, K., & Brown, K. (2004). *La evaluación del liderazgo*. Sage
- Kouzes, J., & Posner, B. (2008). *Retos del líder*. Jossey-Bass
- LU, C., HSU, C., & Lee, C. (2015). “*El impacto de las percepciones de la gente de mar sobre la cultura nacional, liderazgo en actitud de seguridad, comportamiento de seguridad y comportamiento en el transporte de carga seca a granel*”. Universidad Nacional Cheng Kung, Taiwán.
- Lord, R., & Maher, T. (1991). *Una exploración de las demandas cognitivas en la interacción grupal como moderador de variables de procesamiento de información en percepciones de liderazgo*. Routledge.
- Mori, Y. (2014). “*Un análisis de la educación y la formación del liderazgo en instituciones de formación marítima*” [Tesis de maestría]. Universidad Marítima Mundial, Suecia.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas* [Tesis de licenciatura]. Universidad Militar Nueva Granada, España
- OMI. (2017). *Convenio internacional sobre normas de formación, titulación y guardias para la gente de mar*. Grupo CPI.
- Prasadja, R., Bramulya, I., Setiawati, R., & Damara, R. (2019). “*Cómo mejorar la eficacia del trabajo de la tripulación del barco mediante el estilo de liderazgo, el equilibrio de la vida laboral y el compromiso de los empleados en el transporte marítimo nacional de Indonesia*”. Universidad de Bina Nusantara, Indonesia.

- Ramírez, A. (2017). *Estrategias metodológicas del docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Especialidad Contabilidad – informática del Instituto Superior Tecnológico Estatal Quillabamba Filial Pichari – Cusco, 2017* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Educación, Perú.
- Ruiz, J. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfíl
- Sanjeev, K. (2019). “*Enfoques del trabajo en equipo y la formación de liderazgo en las instituciones de educación y formación marítima: Un análisis comparativo de las perspectivas de la gente de mar hacia el trabajo en equipo y el liderazgo en diferentes regiones*” [Tesis de maestría]. Universidad Marítima Mundial, Suecia.
- Supo, J. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Sincie.
- Soto, R. (2015). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos*. DIOGRAF.
- Theotokas, I., Lagoudis, I., & Katsiopoulis, N. (2014). “*Perfiles de liderazgo en capitanes de buques que realizan viajes internacionales*”. Universidad de Rijeka, Croacia.
- Trujillo, R., & Fernández, M. (2018). “*Propiedades psicométricas del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5X) en empresas de servicios legales en lima 2018*” [Tesis de pregrado]. Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Ordoñez, M., Botello, B., & Moreno, L. (2020). *Espacios: “Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total”*.
- Valdez, V. (2005). *Relación humana del nosotros al yo*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Xhelilaj, E. & Sakaj, B. (2018). *Una revisión del comportamiento de liderazgo de los oficiales marítimos en envíos internacionales*. Asociación Coreana de transporte marítimo y logística.

Referencias hemerográficas

- Berson, Y. (2003). *Predecir el rendimiento de la unidad por evaluar el liderazgo transformacional y transaccional*. Revista de psicología aplicada, 88(2), 207 - 218.
- Bass, B. (1997). *¿Trasciende el paradigma del liderazgo transaccional – transformacional?* Psicólogo estadounidense, 52 (2), 130.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo: bueno, mejor, mejor*. Dinámica organizacional, 13(3), 26-40
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 117-134.
- Martínez, A., Rodríguez, H., Espejo, D., & Núñez, C. (2017). *Identificación del estilo de liderazgo a hotel en ciudad de Panamá aplicando el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ.5X*. Revista Perspectiva, 18(3), 261-273.
- Ordoñez, M., Botello, B., & Moreno, L. (2017). *Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total*. Revista Espacios.

Referencias electrónicas

Alemán, J. (2016). *Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns*. Prezi.

<https://prezi.com/6zds9sl9fj1j/teoria-del-liderazgo-transformacional-de-bass-y-burns/>

Alteco. (2020). *Liderazgo transaccional: Una definición práctica*. Alteco consultores.

<https://www.aiteco.com/liderazgo-transaccional/#:~:text=Recompensa%20Contingente,para%20motivas%20a%20los%20subordinados.>

Eserp. (2020). *¿Qué es liderazgo Laissez Faire?* Eserp.

https://es.eserp.com/articulos/que-es-liderazgo-laissez-faire/?_adin=02021864894

Fernández, H. (2018). *Qué es el liderazgo: Importancia, estilos, habilidades y mitos*.

Economiatic. <https://economiatic.com/liderazgo/>

Gympas. (2020). *Modelo de liderazgo situacional ¿cómo nos puede ser útil?*.

Gympas. <https://blog.gympass.com/es/modelo-de-liderazgo-situacional-como-nos-puede-ser-util/>

Gestión. (2019). *Cuatro características del liderazgo transformacional*. Gestión.

<https://gestion.pe/fotogalerias/4-caracteristicas-del-liderazgo-transformacional-noticia/>

Giner, G. (s.f.). *Técnicas de liderazgo transformacional*. CENTRHO.

<https://asociacion-centro.org/2020/04/23/tecnicas-de-liderazgo-transformacional/>

Gestión del talento. (s.f.). *5 razones para aplicar el liderazgo transformacional*.

Bizneo blog. <https://www.bizneo.com/blog/liderazgo-transformacional/>

- Murcia, M. (2017). *“Las 4 dimensiones del liderazgo transformacional”*. Ascendo.blog. <https://blog.acsendo.com/recursos-humanos/las-4-dimensiones-del-liderazgo-transformacional/>
- Méndez, J. (2009). *Teoría de liderazgo de los recursos cognitivos de Fred Fiedler*. Blogspot. <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-de-los-recursos-cognitivos-de.html>
- OMI. (2020a). *Convenio internacional sobre normas de formación, titulación y guardia para la gente de mar*. OMI. [https://www.imo.org/es/About/Conventions/Paginas/International-Convention-on-Standards-of-Training,-Certification-and-Watchkeeping-for-Seafarers-\(STCW\).aspx](https://www.imo.org/es/About/Conventions/Paginas/International-Convention-on-Standards-of-Training,-Certification-and-Watchkeeping-for-Seafarers-(STCW).aspx)
- OMI. (2020b). *Formación y titulación*. OMI. [https://www.imo.org/es/OurWork/HumanElement/Paginas/Default%20\(5\).aspx](https://www.imo.org/es/OurWork/HumanElement/Paginas/Default%20(5).aspx)
- Pérez, J., & Gardey, A. (2008). *Liderazgo*. Definición. <https://definicion.de/liderazgo/>
- TeachTarget (2017). *Liderazgo transaccional*. TeachTarget. <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Liderazgo-transaccional>
- Tadaf. (2020). *El liderazgo correctivo evitador*. TAFAD. https://www.tafadycursos.com/load/dinamica_grupos/temario/liderazgo_correctivo_evitador/14-1-0-1050
- UNIR. (2020). *Laissez faire: ¿Qué es y cómo puede beneficiar a tu liderazgo?*. UNIR. <https://www.unir.net/empresa/revista/laissez-faire-que-es-y-como-puede-beneficiar-a-tu-liderazgo/>

Universidad Internacional Atlántico. (2020). *Modelos teóricos de liderazgo*. AIU.

<https://cursos.aiu.edu/>

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: PREDOMINANCIAS DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE PETROLERO “MONTE URBASA” DE LA NAVIERA “IBAIZABAL TANKERS”, 2020.

AUTORES: Bachiller en Ciencias Marítimas BLANCAS Mayta, Flor de Marcelina – Bachiller en Ciencias Marítimas TORRES Saldaña, Frank Arturo

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Problema General: ¿Cuál es la predominancia del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020?</p> <p>Problema Específico 1: -¿Cuál es el factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020?</p> <p>Problema Específico 2: -¿Cuál es el factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación</p>	<p>Objetivo General: Determinar la predominancia del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.</p> <p>Objetivos Específico 1: Describir el factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020.</p> <p>Objetivos Específico 2: Describir el factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del departamento</p>	<p>Hipótesis General: El estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es el transaccional.</p> <p>Hipótesis Específico 1: El factor predominante del liderazgo transformacional según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es la influencia idealizada atribuida.</p> <p>Hipótesis Específico 2: El factor predominante del liderazgo transaccional según la percepción de la tripulación del buque tanque</p>	<p>-Liderazgo transformacional</p> <p>-Liderazgo transaccional</p> <p>-Liderazgo pasivo evitador</p> <p>-Efectos del liderazgo</p>	<p>-Influencia idealizada atribuida</p> <p>-Influencia idealizada conductual</p> <p>-Motivación inspiracional</p> <p>-Estimulación intelectual</p> <p>-Consideración individualizada</p> <p>-Recompensas contingentes</p> <p>-Dirección por excepción activa</p> <p>-Dirección por excepción pasiva</p> <p>-Laissez-Faire</p> <p>-Esfuerzo extra</p> <p>-Efectividad</p> <p>-Satisfacción</p>
METODOLOGÍA				

<p>del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020?</p> <p>Problema Específico 3: -¿Cuál es el factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020?</p> <p>Problema Específico 4: -¿Cuál es el factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020?</p>	<p>de puente de un buque tanque petrolero de la naviera Ibaizabal Tankers, 2020.</p> <p>Objetivos Específico 3: Describir el factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020.</p> <p>Objetivos Específico 4: Describir el factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020.</p>	<p>petrolero "Monte Urbasa" de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020, es la recompensa contingente.</p> <p>Hipótesis Específico 3: El factor predominante del liderazgo pasivo evitador según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020, es la dirección por excepción pasiva.</p> <p>Hipótesis Específico 4: El factor predominante de los efectos del liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020, es la efectividad.</p>	<p>Variable: Estilo de liderazgo Enfoque: Cuantitativo Tipo: Básica Nivel: Descriptiva Diseño: No experimental de corte transversal Población: Tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la naviera "Ibaizabal Tankers" = 15 unidades de estudio.</p> <p>Oficiales de puente: 4 Marineros de puente: 3 Oficiales de máquinas: 4 Marineros de máquinas: 4</p> <p>Muestra: No probabilístico censal = 15 unidades de análisis. No probabilístico de casos tipo = 8 unidades de información.</p> <p>Oficiales de puente: 2 Marinero de puente: 2 Oficiales de máquinas: 2 Marinero de máquinas: 2</p>	<p>Técnicas de recolección de datos: -Encuesta. -Entrevista. Instrumento de recolección de datos: -Escala de medición MLQ 5X Corto (Adaptado). -Investigadores. Herramientas de recolección de datos: Guía de entrevista estructurada. Método de análisis de datos: Estadística descriptiva, utilizando tablas de distribución de frecuencias y porcentajes graficados en gráficos de barras. Así también se utilizó la técnica de corte y clasificación para extraer categorías emergentes de la información cualitativa obtenida de las entrevistas aplicadas.</p>
--	---	--	---	--

ANEXO 2

LISTA DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

ASERTIVIDAD: Consiste en aprender a decir las cosas en el momento y de la forma adecuada, y nos permite relacionarnos con los demás de forma equilibrada, y sin por ello renunciar a nuestras ideas o deseos.

AUDACIA: Capacidad para emprender acciones poco comunes sin temer las dificultades o el riesgo que implican.

BUROCRACIA: La burocracia es la organización o estructura que es caracterizada por procedimientos centralizados o descentralizados, división de responsabilidades, especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

CODIGO IGS: Código internacional de gestión de la seguridad operacional del buque y la prevención de la contaminación (Código IGS) tiene como fin de proporcionar una normativa internacional para la gestión y operación de los buques en condiciones de seguridad y la prevención de la contaminación.

COERCION: Es una acción mediante la cual se ejerce presión a un individuo o grupo de personas con el objetivo de condicionar su comportamiento.

COGNOSCITIVO: se refiere a los procesos a través de los cuales los individuos son capaces de generar y asimilar conocimiento. Cognoscitivo es una palabra que deriva del latín cognoscere y significa "conocer".

COERCION: Es una acción mediante la cual se ejerce presión a un individuo o grupo de personas con el objetivo de condicionar su comportamiento.

DAFO: Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

EFFECTIVIDAD: La efectividad es el equilibrio entre eficacia y eficiencia. La eficacia es lograr un resultado o efecto. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable o sea el cómo.

EMPIRICO: Empírico es un adjetivo que señala que algo está basado en la práctica, experiencia y en la observación de los hechos. La palabra empírico viene del griego "empeirikos", que significa "experimentado".

ENMIENDA: Propuesta de cambio en el contenido de algún artículo o apartado de un proyecto de ley u otro documento oficial.

FRL: Full "range of leadership" de Bass y Avolio (1997) expone que todo líder combina dosis de liderazgo laissez-faire, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, pero que los líderes más efectivos, despliegan más conductas activas que pasivas.

HTW: El Subcomité de factor humano, formación y guardia (HTW) se ocupa del lado humano del transporte marítimo, incluida la formación y certificación; el examen, actualización y revisión de los cursos modelo de la OMI; así como de abordar cuestiones tales como la fatiga.

JERARQUIA: Es una estructura que se establece en orden a su criterio de subordinación entre personas, animales y valores. Tal criterio puede ser superioridad, inferioridad, anterioridad, posterioridad, etc; es decir, cualquier cualidad categórica de gradación agente que caracterice su interdependencia.

JURISDICCION: Es la potestad de que se hallan revestidos los jueces para administrar justicia.

MIND GARDEN: Publica de manera digital muchas evaluaciones, incluido el Cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ) , el Inventario de agotamiento de Maslach (MBI) y el Inventario de ansiedad de rasgo estatal (STAI) .

OMI: La Organización Marítima Internacional es un organismo especializado de las Naciones Unidas que promueve la cooperación entre Estados y la industria de transporte para mejorar la seguridad marítima y para prevenir la contaminación marina.

ORGANIZACION: Las organizaciones son estructuras administrativas y sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con el apoyo de las propias personas, o con apoyo del talento humano o de otras características similares.

PROACTIVIDAD: Se puede definir como el comportamiento que desarrollan los individuos ante determinadas situaciones y que se caracteriza por ser anticipatorio, auto iniciado y orientado al cambio. Es por tanto una actitud que las personas asumen para tener el control absoluto de su conducta de forma activa.

PSICODINAMICA: también conocida como psicología psicodinámica, en su sentido más amplio, es un enfoque de la psicología que enfatiza el estudio sistemático de las fuerzas psicológicas que subyacen en el comportamiento humano, los sentimientos y las emociones y cómo pueden relacionarse con la experiencia temprana.

RECURSOS HUMANOS: Los recursos humanos son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella.

STCW: La Convención Internacional en Estándares de Formación, Certificación y Vigilancia para la gente de mar del 1978 sitúa un conjunto estándares de cualificación mínima para capitanes, oficial y personal de los buques de carga y grandes yates.

TUTORIAL: Un tutorial es un método de transferencia de conocimiento o un sistema instructivo de corta duración y basado en el autoaprendizaje, pudiendo ser parte de un proceso de aprendizaje mayor.

ANEXO 3

COMPONENTES DE HIPÓTESIS

HIPOTESIS	COMPONENTES METODOLOGICOS			COMPONENTES REFERENCIALES	
	Variable	Unidad de análisis	Conectores lógicos	El espacio	El tiempo
El estilo de liderazgo predominante según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”, 2020, es el transaccional.	Estilo de liderazgo	Tripulación	Es el transaccional	Buque tanque petrolero “Monte Urbasa” de la naviera “Ibaizabal Tankers”	2020

ANEXO 4

PROCESO DE ADAPTACIÓN ESCALA MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) 5X CORTO AL CONTEXTO MARÍTIMO VINCULADO A LA OPERACIÓN DE BUQUES MERCANTES

FASE 1

MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ) 5x SHORT

(Leader Form)

Indications:

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 0	Once in a while 1	Sometimes 2	Fairly often 3	Frequently if not always 4
-----------------	----------------------	----------------	-------------------	-------------------------------

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 instill pride in others for being associated with me.	0	1	2	3	4
11.- I discuss in specific terms 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
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 develop 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

MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ) 5x SHORT

(Rater form)

Indications:

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

This questionnaire is used to describe the leadership 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 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 persona 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 others with assistance in exchange for their 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 his 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 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
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 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 their 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.- Increase my willingness to try harder.	0	1	2	3	4
45.- Leads a group that is effective.	0	1	2	3	4

FASE 2

ESCALA MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) 5x CORTO

(Forma Líder)

Indicaciones:

Mi nombre: _____ Fecha: _____

Organización: _____

La presente escala busca describir tu liderazgo tal y como lo percibes. Responda todos los ítems. **Si existe un ítem irrelevante o si no estás seguro de la respuesta, déjelo en blanco.**

45 enunciados descriptivos están enlistados en las siguientes páginas. Juzgue con qué frecuencia cada enunciado le es coherente. La palabra “otros” puede referirse a compañeros de trabajo, clientes, reportes directos, supervisores y/o similares respecto a los mencionados.

Usa la siguiente escala de valoración:

Nunca	Raras veces	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

1.- Ayudo a los demás siempre a que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2.- Reexamina supuestos críticos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3.- No interfiere hasta que los problemas se tornen serios o graves	0	1	2	3	4
4.- Enfoco mi atención en las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5.- Evito involucrarme cuando aparecen asuntos relevantes.	0	1	2	3	4
6.- Me expreso sobre mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7.- Me ausento cuando soy requerido.	0	1	2	3	4
8.- Busco diferentes perspectivas para resolver problemas.	0	1	2	3	4
9.- Hablo de manera optimista acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10.- Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11.- Discuto en términos específicos quien es el responsable para lograr el desempeño deseado.	0	1	2	3	4
12.- Espero que las cosas salgan mal antes de tomar acción.	0	1	2	3	4
13.- Hablo de manera entusiasta sobre lo que se necesita ser realizado.	0	1	2	3	4
14.- Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3	4
15.- Paso mi tiempo enseñando y entrenando	0	1	2	3	4
16.- Aclaro lo que uno puede esperar recibir cuando los objetivos de desempeño son alcanzados.	0	1	2	3	4
17.- Muestro que soy firme creyente que “si algo no está malogrado no debe arreglarse”.	0	1	2	3	4
18.- Voy más allá de mis propio interés por el bien del grupo.	0	1	2	3	4
19.- Trato a los demás como individuos más que como un miembro de grupo.	0	1	2	3	4
20.- Demuestro que los problemas pueden llegar a ser crónicos antes de que tome acción.	0	1	2	3	4
21.- Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22.- Concentro mi atención total al lidiar con errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23.- Considero a la moral y la ética consecuencias de decisiones.	0	1	2	3	4

24.- Realizo un seguimiento de todos mis errores.	0	1	2	3	4
25.- Muestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3	4
26.- Articulo una visión convincente sobre el futuro.	0	1	2	3	4
27.- Dirijo mi atención hacia errores para alcanzar estándares.	0	1	2	3	4
28.- Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29.- Considero que cada individuo tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30.- Ayudo a los demás a mirar los problemas desde diferentes ángulos.	0	1	2	3	4
31.- Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32.- Sugiero nuevas formas de ver cómo completar tareas o asignaciones.	0	1	2	3	4
33.- Demoro en responder preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34.- Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión.	0	1	2	3	4
35.- Expreso satisfacción cuando otros cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36.- Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.	0	1	2	3	4
37.- Soy efectivo en encontrar las necesidades relacionadas al empleo de los demás.	0	1	2	3	4
38.- Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39.- Logro que otros hagan más de lo que ellos esperan.	0	1	2	3	4
40.- Soy efectivo en representar a otros ante más altas autoridades.	0	1	2	3	4
41.- Trabajo con otros de manera satisfactoria.	0	1	2	3	4
42.- Elevo en otros el deseo de ser exitoso.	0	1	2	3	4
43.- Soy efectivo en alcanzar requerimientos organizacionales.	0	1	2	3	4
44.- Incremento en otros el deseo de intentarlo nuevamente.	0	1	2	3	4
45.- Lidero un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4

ESCALA MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) 5x CORTO

(Forma Calificador)

Indicaciones:

Nombre del líder: _____ Fecha: _____

Organización: _____

La presente escala busca describir el estilo de liderazgo de personas con características como las que se señalan en el cuadro de abajo. Responda todos los ítems. **Si existe un ítem irrelevante o si no estás seguro de la respuesta, déjelo en blanco.** Responda la escala anónimamente.

Importante (Necesario para el procesamiento) ¿Qué es lo que mejor describes?
 Estoy en un nivel organizacionalmente más alto que la persona a quien estoy calificando.
 La persona a quien califico está en mi nivel organizacional.
 Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona a quien califico.
 Otros.

45 enunciados descriptivos están enlistados en las siguientes páginas. Juzgue con qué frecuencia cada enunciado le es coherente. Use la siguiente escala de valoración:

Nunca	Raras veces	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

La persona a quien Estoy Calificando...

1.- Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2.- Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3.- Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4.- Enfoca su atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5.- Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6.- Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7.- A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8.- Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9.- Muestra el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10.- Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el.	0	1	2	3	4
11.- Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12.- Decide actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13.- Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14.- Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15.- Le dedica tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16.- Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0	1	2	3	4
17.- Sostiene la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18.- Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19.- Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4

20.- Señala que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21.- Actúa de modo que se gana el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22.- Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23.- Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24.- Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25.- Se muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26.- Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27.- Dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28.- Suele costarle tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29.- Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30.- Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31.- Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32.- Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33.- Medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34.- Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35.- Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36.- Expresa confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4
37.- Es en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38.- Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de su grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39.- Es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40.- Es efectivo representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41.- Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42.- Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43.- Es efectivo en encontrar las necesidades de la empresa.	0	1	2	3	4
44.- Motiva a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45.- Dirige un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4

FASE 3

ESCALA MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) 5x CORTO "para gente de mar"

(Forma Líder)

Fecha:

<u>Detalles descriptivos</u>
Departamento:
Rango:
Cargo:
Edad:
Experiencia en la mar:
Forma del cuestionario: Líder

Indicaciones:

Mi nombre: _____ Buque: _____

La presente escala busca describir tu liderazgo tal y como lo percibes. Responda todos los ítems. **Si existe un ítem irrelevante o si no estás seguro de la respuesta, déjelo en blanco.**

45 enunciados descriptivos están enlistados en las siguientes páginas. Juzgue con qué frecuencia cada enunciado le es coherente.

Use la siguiente escala de valoración:

Nunca	Raras veces	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

1.- Ayudo a la tripulación a que siempre se esfuerce.	0	1	2	3	4
2.- Reevalúo condiciones críticas para determinar sus repercusiones.	0	1	2	3	4
3.- No interfiere hasta existan problemas serios o graves.	0	1	2	3	4
4.- Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y deficiencias respecto de las normas establecidas a bordo del buque.	0	1	2	3	4
5.- Evito involucrarme en asuntos relevantes.	0	1	2	3	4
6.- Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7.- Suelo evadir responsabilidades asignadas.	0	1	2	3	4
8.- Busco diferentes soluciones para un problema.	0	1	2	3	4
9.- Hablo de manera optimista acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10.- Hago que los demás miembros de la tripulación se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11.- Discuto en términos específicos el factor fundamental para lograr el desempeño deseado.	0	1	2	3	4
12.- Suelo ser reactivo ante las eventualidades que puedan surgir a bordo del buque.	0	1	2	3	4
13.- Hablo de forma entusiasta sobre las actividades que se necesita realizar a bordo.	0	1	2	3	4
14.- Expreso la importancia de tener un fuerte sentido de cumplir con las metas trazadas.	0	1	2	3	4

15.- Dedico parte de mi tiempo a bordo a enseñar y entrenar a miembros de la tripulación que lo necesiten.	0	1	2	3	4
16.- Informé a otros miembros de la tripulación los beneficios que podrían recibir si los objetivos son alcanzados.	0	1	2	3	4
17.- Muestro que soy firme creyente que "si algo no está malogrado no debe arreglarse".	0	1	2	3	4
18.- Voy más allá de mi propio interés por el bien de la tripulación.	0	1	2	3	4
19.- Trato a los demás como un individuos más que como un miembro de grupo.	0	1	2	3	4
20.- Comparto la idea de que un cuasia accidentes puede desencadenar una gran tragedia si no se toma acción.	0	1	2	3	4
21.- Actúo siempre buscando ganarme el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22.- Concentro mi atención total cuando surgen errores, fallas y deficiencias.	0	1	2	3	4
23.- Considero que la moral y la ética influyen en mis decisiones.	0	1	2	3	4
24.- Aprendo de mi errores cometidos a bordo del buque.	0	1	2	3	4
25.- Muestro confianza y empoderamiento en las actividades que suelo realizar a bordo del buque.	0	1	2	3	4
26.- Construyo una visión convincente sobre el futuro.	0	1	2	3	4
27.- Realizo evaluaciones de riesgo para mejorar la seguridad a bordo del buque.	0	1	2	3	4
28.- Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29.- Considero que cada tripulante tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30.- Ayudo a otros miembros de la tripulación a mirar los problemas desde diferentes ángulos.	0	1	2	3	4
31.- Ayudo a otros miembros de la tripulación a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32.- Sugiero nuevas formas de ver cómo completar tareas o asignaciones.	0	1	2	3	4
33.- Demoro en responder preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34.- Enfatico la importancia de tener un sentido colectivo para cumplir los objetivos a bordo.	0	1	2	3	4
35.- Expreso satisfacción cuando otros miembros de la tripulación cumplen las expectativas.	0	1	2	3	4
36.- Confío en que las metas serán cumplidas.	0	1	2	3	4
37.- Me doy cuenta de las competencias que los demás miembros de la tripulación deben mejorar para realizar sus tareas de manera adecuada.	0	1	2	3	4
38.- Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39.- Logro que otros tripulantes hagan más de lo que ellos esperan.	0	1	2	3	4
40.- Represento a la tripulación ante personal de mayor jerarquía cuando la situación lo amerita.	0	1	2	3	4
41.- Trabajo con la tripulación de manera satisfactoria.	0	1	2	3	4
42.- Influyo en otros miembros de la tripulación el deseo de ser exitoso.	0	1	2	3	4
43.- Soy efectivo en las tareas que se me asigna dentro de la estructura organizacional del buque.	0	1	2	3	4
44.- Motivado a la tripulación a ser perseverante.	0	1	2	3	4
45.- Mi liderazgo es efectivo en un grupo de trabajo.	0	1	2	3	4

ESCALA MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) 5x CORTO
“para gente de mar”

(Forma Calificador)

Fecha:

<u>Detalles descriptivos</u>
Departamento:
Rango:
Cargo:
Edad:
Experiencia en la mar:
Forma del cuestionario: Calificador

Indicaciones:

Nombre del líder: _____ Buque: _____

La presente escala busca describir el estilo de liderazgo de personas con características como las que se señalan en el cuadro de abajo. Responda todos los ítems. **Si existe un ítem irrelevante o si no estás seguro de la respuesta, déjelo en blanco.** Responda la escala anónimamente.

<p>Importante (Necesario para el procesamiento) ¿Qué es lo que mejor describes?</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy en un nivel organizacionalmente más alto que el tripulante a quien estoy calificando.</p> <p><input type="checkbox"/> El tripulante a quien califico está en mi nivel organizacional.</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy en un nivel organizacional más bajo que el tripulante a quien califico.</p> <p><input type="checkbox"/> Otros.</p>

45 enunciados descriptivos están enlistados en las siguientes páginas. Juzgue con qué frecuencia cada enunciado le es coherente. Use la siguiente escala de valoración:

Nunca	Raras veces	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El tripulante a Quien Estoy Calificando:

1.- Ayuda a la tripulación a que siempre se esfuerce.	0	1	2	3	4
2.- Reevalúa condiciones críticas para determinar sus repercusiones.	0	1	2	3	4
3.- No interfiere hasta que existan problemas serios o graves.	0	1	2	3	4
4.- Enfoca su atención en irregularidades, errores, excepciones y deficiencias respecto de las normas establecidas a bordo del buque.	0	1	2	3	4
5.- Evita involucrarse en asuntos relevantes.	0	1	2	3	4
6.- Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7.- Suele evadir responsabilidades asignadas.	0	1	2	3	4
8.- Busca diferentes soluciones para un problema.	0	1	2	3	4
9.- Habla de manera optimista acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10.- Hace que los demás miembros de la tripulación se sientan orgullosos de trabajar con él.	0	1	2	3	4
11.- Discute en termino específicos el factor fundamental para lograr el desempeño deseado.	0	1	2	3	4

12.- Suele ser reactivo ante las eventualidades que puedan surgir a bordo del buque.	0	1	2	3	4
13.- Habla de manera entusiasta sobre las actividades que se necesitan realizarse a bordo.	0	1	2	3	4
14.- Expresa la importancia de tener un fuerte sentido de cumplir con las metas trazadas.	0	1	2	3	4
15.- Dedica parte de su tiempo a bordo a enseñar y entrenar a miembros de la tripulación que lo necesiten.	0	1	2	3	4
16.- Informa a otros miembros de la tripulación los beneficios que podrían recibir cuando los objetivos son alcanzados.	0	1	2	3	4
17.- Muestra que es firme creyente de que si algo no está malogrado no debe arreglarse.	0	1	2	3	4
18.- Va más allá de sus propios intereses por el bien de la tripulación.	0	1	2	3	4
19.- Trata a los demás como individuos más que como un miembro de grupo.	0	1	2	3	4
20.- Comparte la idea de que un cuasiaccidentes puede desencadenar una gran tragedia si no se toma acción.	0	1	2	3	4
21.- Actúa siempre buscando ganarse el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22.- Concentra su atención total cuando surgen errores, fallas y deficiencias.	0	1	2	3	4
23.- Considera que la moral y la Ética influye en sus decisiones.	0	1	2	3	4
24.- Aprende de sus errores cometidos a bordo del buque.	0	1	2	3	4
25.- Muestra confianza y empoderamiento en las actividades que suele realizar a bordo del buque.	0	1	2	3	4
26.- Construye una visión convincente sobre el futuro.	0	1	2	3	4
27.- Realiza evaluaciones de riesgo para mejorar la seguridad a bordo del buque.	0	1	2	3	4
28.- Evita tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29.- Considera que cada tripulante tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30.- Ayuda a otros miembros de la tripulación a mirar los problemas desde diferentes ángulos.	0	1	2	3	4
31.- Ayuda a otros miembros de la tripulación a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32.- Sugiere nuevas formas de como completar tareas o asignaciones.	0	1	2	3	4
33.- Demora en responder preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34.- Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo para cumplir los objetivos.	0	1	2	3	4
35.- Expresa su satisfacción cuando otros miembros de la tripulación cumplen las expectativas.	0	1	2	3	4
36.- Confía en que las metas serán cumplidas.	0	1	2	3	4
37.- Se da cuenta de las competencias que los demás miembros de la tripulación deben mejorar para realizar sus tareas de manera adecuada.	0	1	2	3	4
38.- Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39.- Logra que otros tripulantes hagan más de lo que ellos esperan.	0	1	2	3	4
40.- Representa a la tripulación ante personal de mayor jerarquía cuando la situación lo amerita.	0	1	2	3	4
41.- Trabaja con la tripulación de una manera satisfactoria.	0	1	2	3	4
42.- Influye a otros miembros de la tripulación el deseo de ser exitosos.	0	1	2	3	4
43.- Es efectivo en las áreas que se le asignan dentro de la estructura organizacional del buque.	0	1	2	3	4
44.- Motiva a la tripulación a ser perseverantes.	0	1	2	3	4
45.-Su liderazgo es efectivo en un grupo de trabajo.	0	1	2	3	4

ANEXO 5

VALIDACIONES A CRITERIO DE JUECES EXPERTOS DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN APLICADAS A LA MUESTRA CENSAL DEL PRESENTE ESTUDIO.

1)



ENAMM
ALMIRANTE MIGUEL GRAU

**ESCUELA NACIONAL DE MARINA
MERCANTE "ALMIRANTE MIGUEL
GRAU"**

**PROGRAMA ACADEMICO DE MARINA MERCANTE:
ESPECIALIDAD DE PUENTE**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Dr. (Mgt.) OMM. JOSÉ LUIS ALCÁNTARA PÉREZ

Presente:

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – Perú, promoción XLIII, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el título profesional de Oficial de Marina Mercante.

El título del trabajo de investigación es: *"Predominancia del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la Naviera "Ibaizabal Tankers", 2020"* y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes y/o profesionales especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la operación de buques mercantes, docencia e investigación.

El expediente de validación, que hago llegar, contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente


Blanca Mayta, Flor de Marcelina
DNI: 47845374


Torres Saldaña, Frank Arturo
DNI: 73380401

Definición conceptual de las variables y dimensiones

I. Introducción:

La escala de medición MLQ 5X Corto es desde hace más de dos décadas uno de los instrumentos de medición más utilizados para medir el liderazgo de una organización, la cual se encuentra fundamentada en la teoría rango total establecida por Bass y Avolio (2004).

II. Variable Estilo de liderazgo:

Formas distintas que configuran el actuar que determina la capacidad de un oficial o marino del buque para organizar, influir y motivar en los demás miembros de la tripulación con el fin de cumplir adecuadamente con tareas y objetivos en razón de las actividades rutinarias relacionadas con las operaciones características de un buque mercante.

III. Dimensiones:

1. Liderazgo transformacional

Representa la capacidad de un líder en fomentar compromiso en sus seguidores para que puedan lograr objetivos individuales, grupales y organizacionales, no solo a corto plazo sino también a largo plazo, conllevando así que la organización se vea beneficiada de forma directa e indirecta ya que este estilo de liderazgo propone generar cambios positivos en beneficio de la organización, el líder y sus seguidores. Un líder transformacional estará identificado con los siguientes ítems conocidos como "Cinco I".

- a. **Influencia idealizada atribuida:** El líder atribuye a los seguidores fortaleza, motivación, inspiración. Confianza para que todos se involucren en el desarrollo de los objetivos.
- b. **Influencia idealizada conductual:** El líder motiva a los seguidores mediante comportamientos, valores, ética los cuales deben imitar para lograr un bien común enfatizando en la importancia de la consecuencia de acciones propias.
- c. **Motivación inspiracional:** Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder forma una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
- d. **Estimulación intelectual:** Estos líderes estimulan a sus colaboradores a innovar, crear y buscar por sí mismo solución a los problemas que puedan plantearse.
- e. **Consideración individualizada:** Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaching.

2. Liderazgo transaccional

Representa la capacidad de un líder para conseguir objetivos con un equipo de trabajo o seguidores a través de una actitud burocrática en donde existen premios o castigos para lograr un determinado actuar y perfil en razón de las actividades que deben realizarse.

Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente.

- a. **Recompensas contingentes:** Se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados.
- b. **Dirección por excepción activa:** Colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados para ver si los estándares están siendo alcanzados.

3. Pasivo evitador

Representa a un estilo en el cual el líder no se preocupa en lo más mínimo por el correcto funcionamiento del trabajo de los miembros del equipo del trabajo, ya que permite que cada uno de los miembros desarrollen actividades según motivaciones y lineamientos propios.

Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo de tomar decisiones evitándolas.

- a. **Dirección por excepción pasiva:** Esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho.
- b. **Laissez-Faire:** Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas.

4. Efectos del liderazgo

Variables resultantes de los factores vinculados a los estilos de liderazgo, los cuales determinan la interacción del líder en aspectos tales como la motivación, la comunicación adecuado en todos los niveles organizacionales y la aceptación conforme del método de trabajo establecido

Consecuencias organizacionales que evalúa el MLQ.

- a. **Esfuerzo extra:** El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organizacional.
- b. **Efectividad:** El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.
- c. **Satisfacción:** El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

Certificado de validez de contenido de la escala de liderazgo Líder

1	No es relevante.
2	Medianamente relevante.
3	Relevante.
4	Es altamente relevante.
1	Nada claro.
2	Medianamente claro.
3	Claro.
4	Completamente claro.
1	No es pertinente al concepto teórico.
2	Medianamente pertinente al concepto teórico.
3	Pertinente al concepto teórico.
4	Es altamente pertinente al concepto teórico.

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia ¹				Claridad ²				Pertinencia ³				Sugerencias	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Liderazgo transformacional														
	Indicador 1: Influencia idealizada atribuida														
1	Hago que los demás miembros de la tripulación se sientan orgullosos de trabajar conmigo.				X				X				X		
2	Voy más allá de mi propio interés por el bien de la tripulación.				X				X				X		
3	Actúo siempre buscando ganarme el respeto de los demás.				X				X				X		
4	Muestro confianza y empoderamiento en las actividades que suelo realizar a bordo del buque.				X				X				X		
	Indicador 2: Influencia idealizada conductual														
5	Expreso mis valores y creencias más importantes.				X				X				X		
6	Expreso la importancia de tener un fuerte sentido de cumplir con las metas trazadas.				X				X				X		
7	Considero que la moral y la ética influyen en mis decisiones.				X				X				X		
8	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo para cumplir los objetivos a bordo.				X				X				X		
	Indicador 3: Motivación inspiracional														
9	Hablo de manera optimista acerca del futuro.				X				X				X		
10	Hablo de forma entusiasta sobre las actividades que se necesita realizar a bordo.				X				X				X		
11	Construyo una visión convincente sobre el futuro.				X				X				X		
12	Contío en que las metas serán cumplidas.				X				X				X		
	Indicador 4: Estimulación intelectual														
13	Reevalúo condiciones críticas para determinar sus repercusiones.				X				X				X		
14	Busco diferentes soluciones para un problema.				X				X				X		
15	Ayudo a otros miembros de la tripulación a mirar los problemas desde diferentes ángulos.				X				X				X		
16	Sugiero nuevas formas de ver cómo completar tareas o asignaciones.				X				X				X		
	Indicador 4: Consideración individualizada														
17	Dedico parte de mi tiempo a bordo a enseñar y entrenar a miembros de la tripulación que lo necesitan.				X				X				X		
18	Trato a los demás como un individuo más que como un miembro de grupo.				X				X				X		
19	Considero que cada tripulante tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.				X				X				X		
20	Ayudo a otros miembros de la tripulación a desarrollar sus fortalezas.				X				X				X		
	Liderazgo transaccional														
	Indicador 6: Recompensas contingentes														
21	Ayudo a la tripulación a que siempre se esfuerce.				X				X				X		

Certificado de validez de contenido de la escala de liderazgo Calificador

<p>1 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.</p> <p>2 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el significado del ítem, es conciso, preciso y directo.</p> <p>3 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.</p>	<p>1 No es relevante.</p> <p>2 Medianamente relevante.</p> <p>3 Relevante.</p> <p>4 Es totalmente relevante.</p> <p>1 Nada clara.</p> <p>2 Medianamente clara.</p> <p>3 Claro.</p> <p>4 Completamente claro.</p> <p>1 No se refiere al concepto teórico.</p> <p>2 Medianamente pertinente al concepto teórico.</p> <p>3 Pertinente al concepto teórico.</p> <p>4 Es totalmente pertinente al concepto teórico.</p>
--	--

Nº	Dimensiones / ítems	Relevancia ¹				Claridad ²				Pertinencia ³				Sugerencias	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Liderazgo transformador al														
	Indicador 1: Influencia idealizada atribuida														
1	Hace que los demás miembros de la tripulación se sientan orgullosos de trabajar conmigo.				X				X						
2	Va más allá de sus propios intereses por el bien de la tripulación.				X				X						
3	Actúa siempre buscando ganarse el respeto de los demás.				X				X						
4	Muestra confianza y empoderamiento en las actividades que suele realizar a bordo del buque.				X				X						
	Indicador 2: Influencia idealizada conductual														
5	Expresa sus valores y creencias más importantes.				X				X						
6	Expresa la importancia de tener un fuerte sentido de cumplir con las metas trazadas.				X				X						
7	Considera que la moral y la ética influye en sus decisiones.				X				X						
8	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo para cumplir los objetivos.				X				X						
	Indicador 3: Motivación inspiracional														
9	Habla de manera optimista acerca del futuro.				X				X						
10	Habla de manera entusiasta sobre las actividades que se necesitan realizarse a bordo.				X				X						
11	Construye una visión convincente sobre el futuro.				X				X						
12	Confía en que las metas serán cumplidas.				X				X						
	Indicador 4: Estimulación intelectual														
13	Reevalúa condiciones críticas para determinar sus repercusiones.				X				X						
14	Busca diferentes soluciones para un problema.				X				X						
15	Ayuda a otros miembros de la tripulación a mirar los problemas desde diferentes ángulos.				X				X						
16	Sugiere nuevas formas de como completar tareas o asignaciones.				X				X						
	Indicador 5: Consideración individualizada														
17	Dedica parte de su tiempo a bordo a enseñar y entrenar a miembros de la tripulación que lo necesitan.				X				X						
18	Trata a los demás como individuos más que como un miembro de grupo.				X				X						
19	Considera que cada tripulante tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.				X				X						
20	Ayuda a otros miembros de la tripulación a desarrollar sus fortalezas.				X				X						
	Liderazgo transaccional														
	Indicador 6: Recompensas contingentes														
21	Ayuda a la tripulación a que siempre se esfuerce.				X				X						

Observaciones:

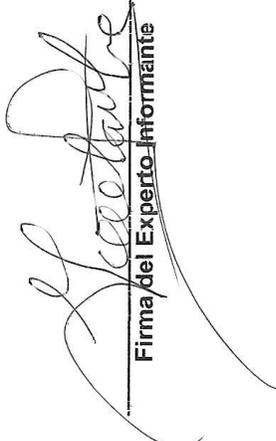
S/N

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Mgtr. OMMI. JOSÉ LUIS ACANTARA PEREZ

Especialidad del validador: MAGISTER

10 Julio del 2020


Firma del Experto Informante

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para la medición de la dimensión.

2)



ESCUELA NACIONAL DE MARINA
MERCANTE "ALMIRANTE MIGUEL
GRAU"

PROGRAMA ACADÉMICO DE MARINA MERCANTE:
ESPECIALIDAD DE PUENTE

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Dr. Mgtr. OMM. Antonio Flores Herrera

Presente:

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – Perú, promoción XLIII, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el título profesional de Oficial de Marina Mercante.

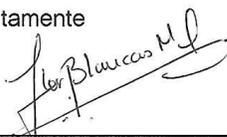
El título del trabajo de investigación es: "**Predominancia del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la Naviera "Ibaizabal Tankers", 2020**" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes y/o profesionales especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la operación de buques mercantes, docencia e investigación.

El expediente de validación, que hago llegar, contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente


Blancas Mayta, Flor de Marcelina
DNI: 47845374


Torres Saldaña, Frank Arturo
DNI: 73380401

Definición conceptual de las variables y dimensiones

i. Introducción:

La escala de medición MLQ 5X Corto es desde hace más de dos décadas uno de los instrumentos de medición más utilizados para medir el liderazgo de una organización, la cual se encuentra fundamentada en la teoría rango total establecida por Bass y Avolio (2004).

ii. Variable Estilo de liderazgo:

Formas distintas que configuran el actuar que determina la capacidad de un oficial o marino del buque para organizar, influir y motivar en los demás miembros de la tripulación con el fin de cumplir adecuadamente con tareas y objetivos en razón de las actividades rutinarias relacionadas con las operaciones características de un buque mercante.

iii. Dimensiones:

1. Liderazgo transformacional

Representa la capacidad de un líder en fomentar compromiso en sus seguidores para que puedan lograr objetivos individuales, grupales y organizacionales, no solo a corto plazo sino también a largo plazo, conllevando así que la organización se vea beneficiada de forma directa e indirecta ya que este estilo de liderazgo propone generar cambios positivos en beneficio de la organización, el líder y sus seguidores. Un líder transformacional estará identificado con los siguientes ítems conocidos como "Cinco I".

- a. **Influencia idealizada atribuida:** El líder atribuye a los seguidores fortaleza, motivación, inspiración. Confianza para que todos se involucren en el desarrollo de los objetivos.
- b. **Influencia idealizada conductual:** El líder motiva a los seguidores mediante comportamientos, valores, ética los cuales deben imitar para lograr un bien común enfatizando en la importancia de la consecuencia de acciones propias.
- c. **Motivación inspiracional:** Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder forma una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
- d. **Estimulación intelectual:** Estos líderes estimulan a sus colaboradores a innovar, crear y buscar por sí mismo solución a los problemas que puedan plantearse.
- e. **Consideración individualizada:** Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaching.

2. Liderazgo transaccional

Representa la capacidad de un líder para conseguir objetivos con un equipo de trabajo o seguidores a través de una actitud burocrática en donde existen premios o castigos para lograr un determinado actuar y perfil en razón de las actividades que deben realizarse.

Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente.

- a. **Recompensas contingentes:** Se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados.
- b. **Dirección por excepción activa:** Colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados para ver si los estándares están siendo alcanzados.

3. Pasivo evitador

Representa a un estilo en el cual el líder no se preocupa en lo más mínimo por el correcto funcionamiento del trabajo de los miembros del equipo del trabajo, ya que permite que cada uno de los miembros desarrollen actividades según motivaciones y lineamientos propios.

Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo de tomar decisiones evitándolas.

- a. **Dirección por excepción pasiva:** Esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho.
- b. **Laissez-Faire:** Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas.

4. Efectos del liderazgo

Variables resultantes de los factores vinculados a los estilos de liderazgo, los cuales determinan la interacción del líder en aspectos tales como la motivación, la comunicación adecuado en todos los niveles organizacionales y la aceptación conforme del método de trabajo establecido

Consecuencias organizacionales que evalúa el MLQ.

- a. **Esfuerzo extra:** El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organizacional.
- b. **Efectividad:** El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.
- c. **Satisfacción:** El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

Certificado de validez de contenido de la escala de liderazgo Líder

1	No es relevante
2	Medianamente relevante
3	Relativamente relevante
4	Es altamente relevante
1	Nada claro
2	Medianamente claro
3	Claro
4	Completamente claro
1	No es pertinente al concepto teórico
2	Medianamente pertinente al concepto teórico
3	Pertinente al concepto teórico
4	Es altamente pertinente al concepto teórico

N°	DIMENSIONES / ítems	Relevancia ¹				Claridad ²				Pertinencia ³				Sugerencias
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
	Liderazgo transaccional													
	Indicador 1: Influencia idealizada atribuida													
1	Hago que los demás miembros de la tripulación se sientan orgullosos de trabajar conmigo.													
2	Voy más allá de mi propio interés por el bien de la tripulación.													
3	Actúo siempre buscando ganarme el respeto de los demás.													
4	Muestro confianza y empoderamiento en las actividades que suelo realizar a bordo del buque.													
	Indicador 2: Influencia idealizada conductual													
5	Expreso mis valores y creencias más importantes.													
6	Expreso la importancia de tener un fuerte sentido de cumplir con las metas trazadas.													
7	Considero que la moral y la ética influyen en mis decisiones.													
8	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo para cumplir los objetivos a bordo.													
	Indicador 3: Motivación inspiracional													
9	Hablo de manera optimista acerca del futuro.													
10	Hablo de forma entusiasta sobre las actividades que se necesita realizar a bordo.													
11	Construyo una visión convincente sobre el futuro.													
12	Confío en que las metas serán cumplidas.													
	Indicador 4: Estimulación intelectual													
13	Reevalúo condiciones críticas para determinar sus repercusiones.													
14	Busco diferentes soluciones para un problema.													
15	Ayudo a otros miembros de la tripulación a mirar los problemas desde diferentes ángulos.													
16	Sugiero nuevas formas de ver cómo completar tareas o asignaciones.													
	Indicador 5: Consideración individualizada													
17	Dedico parte de mi tiempo a bordo a enseñar y entrenar a miembros de la tripulación que lo necesitan.													
18	Trato a los demás como un individuo más que como un miembro de grupo.													
19	Considero que cada tripulante tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.													
20	Ayudo a otros miembros de la tripulación a desarrollar sus fortalezas.													
	Liderazgo transaccional													
	Indicador 6: Recompensas contingentes													
21	Ayudo a la tripulación a que siempre se esfuerce.													

Certificado de validez de contenido de la escala de liderazgo Calificador

1	Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.	1	No es relevante.
2		2	Mediamente relevante.
3		3	Relevante.
4		4	Es totalmente relevante.
1	2 Claridad: Se entendió sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.	1	Nada clara.
2		2	Mediamente clara.
3		3	Clara.
4		4	Completamente clara.
1	3 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.	1	No es pertinente al concepto teórico.
2		2	Mediamente pertinente al concepto teórico.
3		3	Pertinente al concepto teórico.
4		4	Es totalmente pertinente al concepto teórico.

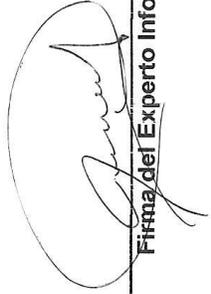
N°	Dimensiones / ítems	Relevancia ¹				Claridad ²				Pertinencia ³				Sugerencias	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Liderazgo transformador al														
	Indicador 1: Influencia idealizada atribuida														
1	Hace que los demás miembros de la tripulación se sientan orgullosos de trabajar conmigo.														
2	Va más allá de sus propios intereses por el bien de la tripulación.														
3	Actúa siempre buscando ganarse el respeto de los demás.														
4	Muestra confianza y empoderamiento en las actividades que suele realizar a bordo del buque.														
	Indicador 2: Influencia idealizada conductual														
5	Expresa sus valores y creencias más importantes.														
6	Expresa la importancia de tener un fuerte sentido de cumplir con las metas trazadas.														
7	Considera que la moral y la ética influye en sus decisiones.														
8	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo para cumplir los objetivos.														
	Indicador 3: Motivación inspiracional														
9	Habla de manera optimista acerca del futuro.														
10	Habla de manera entusiasta sobre las actividades que se necesitan realizarse a bordo.														
11	Construye una visión convincente sobre el futuro.														
12	Confía en que las metas serán cumplidas.														
	Indicador 4: Estimulación intelectual														
13	Reevalúa condiciones críticas para determinar sus repercusiones.														
14	Busca diferentes soluciones para un problema.														
15	Ayuda a otros miembros de la tripulación a mirar los problemas desde diferentes ángulos.														
16	Sugiere nuevas formas de como completar tareas o asignaciones.														
	Indicador 5: Consideración individualizada														
17	Dedica parte de su tiempo a bordo a enseñar y entrenar a miembros de la tripulación que lo necesitan.														
18	Trata a los demás como individuos más que como un miembro de grupo.														
19	Considera que cada tripulante tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.														
20	Ayuda a otros miembros de la tripulación a desarrollar sus fortalezas.														
	Liderazgo transaccional														
	Indicador 6: Reconstrucción contingentes														
21	Ayuda a la tripulación a que siempre se esfuerce.														

Observaciones: Sin Observaciones

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()
Apellidos y nombres del juez validador Dr. Mgtr. OMM. Antonio Flores Herrera

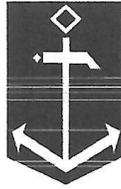
Especialidad del validador: Dr. Ciencias Marítimas

15 Julio del 2020


Firma del Experto Informante

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para la medición de la dimensión.

3)



ENAMM
ALMIRANTE MIGUEL GRAU

**ESCUELA NACIONAL DE MARINA
MERCANTE "ALMIRANTE MIGUEL
GRAU"**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MARINA MERCANTE:
ESPECIALIDAD DE PUENTE**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Dr. Mgtr. OMM. Carlos Boya García

Presente:

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – Perú, promoción XLIII, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el título profesional de Oficial de Marina Mercante.

El título del trabajo de investigación es: ***"Predominancia del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la Naviera "Ibaizabal Tankers", 2020"*** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes y/o profesionales especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la operación de buques mercantes, docencia e investigación.

El expediente de validación, que hago llegar, contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

Blancas Mayta, Flor de Marcelina
DNI: 47845374

Torres Saldaña, Frank Arturo
DNI: 73380401

Definición conceptual de las variables y dimensiones

I. Introducción:

La escala de medición MLQ 5X Corto es desde hace más de dos décadas uno de los instrumentos de medición más utilizados para medir el liderazgo de una organización, la cual se encuentra fundamentada en la teoría rango total establecida por Bass y Avolio (2004).

II. Variable Estilo de liderazgo:

Formas distintas que configuran el actuar que determina la capacidad de un oficial o marino del buque para organizar, influir y motivar en los demás miembros de la tripulación con el fin de cumplir adecuadamente con tareas y objetivos en razón de las actividades rutinarias relacionadas con las operaciones características de un buque mercante.

III. Dimensiones:

1. Liderazgo transformacional

Representa la capacidad de un líder en fomentar compromiso en sus seguidores para que puedan lograr objetivos individuales, grupales y organizacionales, no solo a corto plazo sino también a largo plazo, conllevando así que la organización se vea beneficiada de forma directa e indirecta ya que este estilo de liderazgo propone generar cambios positivos en beneficio de la organización, el líder y sus seguidores. Un líder transformacional estará identificado con los siguientes ítems conocidos como "Cinco I".

- a. **Influencia idealizada atribuida:** El líder atribuye a los seguidores fortaleza, motivación, inspiración. Confianza para que todos se involucren en el desarrollo de los objetivos.
- b. **Influencia idealizada conductual:** El líder motiva a los seguidores mediante comportamientos, valores, ética los cuales deben imitar para lograr un bien común enfatizando en la importancia de la consecuencia de acciones propias.
- c. **Motivación inspiracional:** Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder forma una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
- d. **Estimulación intelectual:** Estos líderes estimulan a sus colaboradores a innovar, crear y buscar por sí mismo solución a los problemas que puedan plantearse.
- e. **Consideración individualizada:** Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaching.

2. Liderazgo transaccional

Representa la capacidad de un líder para conseguir objetivos con un equipo de trabajo o seguidores a través de una actitud burocrática en donde existen premios o castigos para lograr un determinado actuar y perfil en razón de las actividades que deben realizarse.

Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente.

- a. **Recompensas contingentes:** Se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados.
- b. **Dirección por excepción activa:** Colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados para ver si los estándares están siendo alcanzados.

3. Pasivo evitador

Representa a un estilo en el cual el líder no se preocupa en lo más mínimo por el correcto funcionamiento del trabajo de los miembros del equipo del trabajo, ya que permite que cada uno de los miembros desarrollen actividades según motivaciones y lineamientos propios.

Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo de tomar decisiones evitándolas.

- a. **Dirección por excepción pasiva:** Esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho.
- b. **Laissez-Faire:** Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas.

4. Efectos del liderazgo

Variables resultantes de los factores vinculados a los estilos de liderazgo, los cuales determinan la interacción del líder en aspectos tales como la motivación, la comunicación adecuado en todos los niveles organizacionales y la aceptación conforme del método de trabajo establecido

Consecuencias organizacionales que evalúa el MLQ.

- a. **Esfuerzo extra:** El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organizacional.
- b. **Efectividad:** El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.
- c. **Satisfacción:** El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

Certificado de validez de contenido de la escala de liderazgo Líder

1	No es relevante.
2	Mediamente relevante.
3	Relevante.
4	Es totalmente relevante.
1	Nada claro.
2	Mediamente claro.
3	Claro.
4	Completamente claro.
1	No es pertinente al concepto teórico.
2	Mediamente pertinente al concepto teórico.
3	Pertinente al concepto teórico.
4	Es totalmente pertinente al concepto teórico.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia ¹				Claridad ²				Pertinencia ³				Sugerencias	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Liderazgo transaccional														
	Indicador 1: Influencia idealizada atribuida														
1	Hago que los demás miembros de la tripulación se sientan orgullosos de trabajar conmigo.				X										
2	Voy más allá de mi propio interés por el bien de la tripulación.				X										
3	Actúo siempre buscando ganarme el respeto de los demás.				X										
4	Muestro confianza y empoderamiento en las actividades que suelo realizar a bordo del buque.				X										
	Indicador 2: Influencia idealizada conductual														
5	Expreso mis valores y creencias más importantes.				X										
6	Expreso la importancia de tener un fuerte sentido de cumplir con las metas trazadas.				X										
7	Considero que la moral y la ética influyen en mis decisiones.				X										
8	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo para cumplir los objetivos a bordo.				X										
	Indicador 3: Motivación inspiracional														
9	Hablo de manera optimista acerca del futuro.				X										
10	Hablo de forma entusiasta sobre las actividades que se necesita realizar a bordo.				X										
11	Construyo una visión convincente sobre el futuro.				X										
12	Confío en que las metas serán cumplidas.				X										
	Indicador 4: Estimulación intelectual														
13	Reevalúo condiciones críticas para determinar sus repercusiones.				X										
14	Busco diferentes soluciones para un problema.				X										
15	Ayudo a otros miembros de la tripulación a mirar los problemas desde diferentes ángulos.				X										
16	Sugiero nuevas formas de ver cómo completar tareas o asignaciones.				X										
	Indicador 5: Consideración individualizada														
17	Dedico parte de mi tiempo a bordo a enseñar y entrenar a miembros de la tripulación que lo necesitan.				X										
18	Trato a los demás como un individuo más que como un miembro de grupo.				X										
19	Considero que cada tripulante tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.				X										
20	Ayudo a otros miembros de la tripulación a desarrollar sus fortalezas.				X										
	Liderazgo transaccional														
	Indicador 6: Recompensas contingentes														
21	Ayudo a la tripulación a que siempre se esfuerce.	X													X

Certificado de validez de contenido de la escala de liderazgo Calificador

1	Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.	1	No es relevante.
2		2	Más o menos relevante.
3		3	Relevante.
4		4	Es totalmente relevante.
1	Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.	1	Nada clara.
2		2	Más o menos clara.
3		3	Clara.
4		4	Completamente clara.
1	Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.	1	No es pertinente al concepto teórico.
2		2	Más o menos pertinente al concepto teórico.
3		3	Pertinente al concepto teórico.
4		4	Es totalmente pertinente al concepto teórico.

Nº	Dimensiones / ítems	Relevancia ¹				Claridad ²				Pertinencia ³				Sugerencias	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Liderazgo transformacional														
	Indicador 1: Influencia idealizada atribuida														
1	Hace que los demás miembros de la tripulación se sientan orgullosos de trabajar conmigo.				X					X					X
2	Va más allá de sus propios intereses por el bien de la tripulación.				X					X					X
3	Actúa siempre buscando ganarse el respeto de los demás.				X					X					X
4	Muestra confianza y empoderamiento en las actividades que suele realizar a bordo del buque.				X					X					X
	Indicador 2: Influencia idealizada conductual														
5	Expresa sus valores y creencias más importantes.				X					X					X
6	Expresa la importancia de tener un fuerte sentido de cumplir con las metas trazadas.				X					X					X
7	Considera que la moral y la ética influye en sus decisiones.				X					X					X
8	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo para cumplir los objetivos.				X					X					X
	Indicador 3: Motivación inspiracional														
9	Habla de manera optimista acerca del futuro.				X					X					X
10	Habla de manera entusiasta sobre las actividades que se necesitan realizarse a bordo.				X					X					X
11	Construye una visión convincente sobre el futuro.				X					X					X
12	Confía en que las metas serán cumplidas.				X					X					X
	Indicador 4: Estimulación intelectual														
13	Reevalúa condiciones críticas para determinar sus repercusiones.				X					X					X
14	Busca diferentes soluciones para un problema.				X					X					X
15	Ayuda a otros miembros de la tripulación a mirar los problemas desde diferentes ángulos.				X					X					X
16	Sugiere nuevas formas de como completar tareas o asignaciones.				X					X					X
	Indicador 5: Consideración individualizada														
17	Dedica parte de su tiempo a bordo a enseñar y entrenar a miembros de la tripulación que lo necesiten.				X					X					X
18	Trata a los demás como individuos más que como un miembro de grupo.				X					X					X
19	Considera que cada tripulante tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.				X					X					X
20	Ayuda a otros miembros de la tripulación a desarrollar sus fortalezas.				X					X					X
	Liderazgo transaccional														
	Indicador 6: Recompensas contingentes														
21	Ayuda a la tripulación a que siempre se esfuerce.				X					X					X

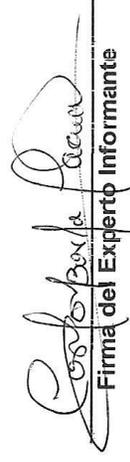
Observaciones: Sin Observaciones

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Mgtr. OMM. Carlos Bojórquez García

Especialidad del validador: Dr. Ciencias Marítimas

05 Julio del 2020


Firma del Experto Informante

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Si fueran, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para la medición de la dimensión.

4)



**ESCUELA NACIONAL DE MARINA
MERCANTE "ALMIRANTE MIGUEL
GRAU"**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MARINA MERCANTE:
ESPECIALIDAD DE PUENTE**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Dr. Mgtr. OMM. _____

Marco CARDENAS FLORES

Presente:

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – Perú, promoción XLIII, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el título profesional de Oficial de Marina Mercante.

El título del trabajo de investigación es: "***Predominancia del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la Naviera "Ibaizabal Tankers", 2020***" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes y/o profesionales especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la operación de buques mercantes, docencia e investigación.

El expediente de validación, que hago llegar, contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

Blancas Mayta, Flor de Marcelina
DNI: 47845374

Torres Saldaña, Frank Arturo
DNI: 73380401

Definición conceptual de las variables y dimensiones

I. Introducción:

La escala de medición MLQ 5X Corto es desde hace más de dos décadas uno de los instrumentos de medición más utilizados para medir el liderazgo de una organización, la cual se encuentra fundamentada en la teoría rango total establecida por Bass y Avolio (2004).

II. Variable Estilo de liderazgo:

Formas distintas que configuran el actuar que determina la capacidad de un oficial o marinero del buque para organizar, influir y motivar en los demás miembros de la tripulación con el fin de cumplir adecuadamente con tareas y objetivos en razón de las actividades rutinarias relacionadas con las operaciones características de un buque mercante.

III. Dimensiones:

1. Liderazgo transformacional

Representa la capacidad de un líder en fomentar compromiso en sus seguidores para que puedan lograr objetivos individuales, grupales y organizacionales, no solo a corto plazo sino también a largo plazo, conllevando así que la organización se vea beneficiada de forma directa e indirecta ya que este estilo de liderazgo propone generar cambios positivos en beneficio de la organización, el líder y sus seguidores. Un líder transformacional estará identificado con los siguientes ítems conocidos como "Cinco I".

- a. **Influencia idealizada atribuida:** El líder atribuye a los seguidores fortaleza, motivación, inspiración. Confianza para que todos se involucren en el desarrollo de los objetivos.
- b. **Influencia idealizada conductual:** El líder motiva a los seguidores mediante comportamientos, valores, ética los cuales deben imitar para lograr un bien común enfatizando en la importancia de la consecuencia de acciones propias.
- c. **Motivación inspiracional:** Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder forma una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
- d. **Estimulación intelectual:** Estos líderes estimulan a sus colaboradores a innovar, crear y buscar por sí mismo solución a los problemas que puedan plantearse.
- e. **Consideración individualizada:** Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaching.

2. Liderazgo transaccional

Representa la capacidad de un líder para conseguir objetivos con un equipo de trabajo o seguidores a través de una actitud burocrática en donde existen premios o castigos para lograr un determinado actuar y perfil en razón de las actividades que deben realizarse.

Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente.

- a. **Recompensas contingentes:** Se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados.
- b. **Dirección por excepción activa:** Colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados para ver si los estándares están siendo alcanzados.

3. Pasivo evitador

Representa a un estilo en el cual el líder no se preocupa en lo más mínimo por el correcto funcionamiento del trabajo de los miembros del equipo del trabajo, ya que permite que cada uno de los miembros desarrollen actividades según motivaciones y lineamientos propios.

Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo de tomar decisiones evitándolas.

- a. **Dirección por excepción pasiva:** Esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho.
- b. **Laissez-Faire:** Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas.

4. Efectos del liderazgo

Variables resultantes de los factores vinculados a los estilos de liderazgo, los cuales determinan la interacción del líder en aspectos tales como la motivación, la comunicación adecuado en todos los niveles organizacionales y la aceptación conforme del método de trabajo establecido

Consecuencias organizacionales que evalúa el MLQ.

- a. **Esfuerzo extra:** El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organizacional.
- b. **Efectividad:** El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.
- c. **Satisfacción:** El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

Certificado de validez de contenido de la escala de liderazgo Líder

1 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.	1 No es relevante
	2 Medianamente relevante
	3 Relevante
	4 Es altamente relevante
2 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el contenido del ítem, es conciso, exacto y directo.	1 Nada claro
	2 Medianamente claro
	3 Claro
	4 Completamente claro
3 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.	1 No es pertinente al concepto teórico
	2 Medianamente pertinente al concepto teórico
	3 Pertinente al concepto teórico
	4 Es altamente pertinente al concepto teórico

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Relevancia ¹				Claridad ²				Pertinencia ³				Sugerencias	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Liderazgo transaccional														
	Indicador 1: Influencia idealizada atribuida														
1	Hago que los demás miembros de la tripulación se sientan orgullosos de trabajar conmigo.				X								X		
2	Voy más allá de mi propio interés por el bien de la tripulación.				X								X		
3	Actúo siempre buscando ganarme el respeto de los demás.				X								X		
4	Muestro confianza y empoderamiento en las actividades que suelo realizar a bordo del buque.				X								X		
	Indicador 2: Influencia idealizada conductual														
5	Expreso mis valores y creencias más importantes.				X								X		
6	Expreso la importancia de tener un fuerte sentido de cumplir con las metas trazadas.				X								X		
7	Considero que la moral y la ética influyen en mis decisiones.				X								X		
8	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo para cumplir los objetivos a bordo.				X								X		
	Indicador 3: Motivación inspiracional														
9	Hablo de manera optimista acerca del futuro.				X								X		
10	Hablo de forma entusiasta sobre las actividades que se necesita realizar a bordo.				X								X		
11	Construyo una visión convincente sobre el futuro.				X								X		
12	Confío en que las metas serán cumplidas				X								X		
	Indicador 4: Estimulación intelectual														
13	Reevalúo condiciones críticas para determinar sus repercusiones.				X								X		
14	Busco diferentes soluciones para un problema				X								X		
15	Ayudo a otros miembros de la tripulación a mirar los problemas desde diferentes ángulos.				X								X		
16	Sugiero nuevas formas de ver cómo completar tareas o asignaciones.				X								X		
	Indicador 5: Consideración individualizada														
17	Dedico parte de mi tiempo a bordo a enseñar y entrenar a miembros de la tripulación que lo necesitan.				X								X		
18	Trato a los demás como un individuo más que como un miembro de grupo.				X								X		
19	Considero que cada tripulante tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.				X								X		
20	Ayudo a otros miembros de la tripulación a desarrollar sus fortalezas.				X								X		
	Liderazgo transaccional														
	Indicador 6: Recompensas contingentes														
21	Ayudo a la tripulación a que siempre se esfuerce.				X								X		

Certificado de validez de contenido de la escala de liderazgo Calificador

1 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.	1 No es relevante.
	2 Medianamente relevante.
	3 Relevante.
	4 Es totalmente relevante.
2 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el sentido del ítem, es concreto, exacto y directo.	1 Nada claro.
	2 Medianamente claro.
	3 Claro.
	4 Completamente claro.
3 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.	1 No es pertinente al concepto teórico.
	2 Medianamente pertinente al concepto teórico.
	3 Pertinente al concepto teórico.
	4 Es totalmente pertinente al concepto teórico.

Nº	Dimensiones / ítems	Relevancia ¹				Claridad ²				Pertinencia ³				Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	Liderazgo transformacional													
	Indicador 1: Influencia idealizada atribuida													
1	Hace que los demás miembros de la tripulación se sientan orgullosos de trabajar conmigo				X									X
2	Va más allá de sus propios intereses por el bien de la tripulación.				X									X
3	Actúa siempre buscando ganarse el respeto de los demás.				X									X
4	Muestra confianza y empoderamiento en las actividades que suele realizar a bordo del buque.				X									X
	Indicador 2: Influencia idealizada conductual													
5	Expresa sus valores y creencias más importantes.				X									X
6	Expresa la importancia de tener un fuerte sentido de cumplir con las metas trazadas.				X									X
7	Considera que la moral y la ética influye en sus decisiones.				X									X
8	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo para cumplir los objetivos.				X									X
	Indicador 3: Motivación inspiracional													
9	Habla de manera optimista acerca del futuro.				X									X
10	Habla de manera entusiasta sobre las actividades que se necesitan realizarse a bordo.				X									X
11	Construye una visión convincente sobre el futuro.				X									X
12	Confía en que las metas serán cumplidas.				X									X
	Indicador 4: Estimulación intelectual													
13	Reevalúa condiciones críticas para determinar sus repercusiones.				X									X
14	Busca diferentes soluciones para un problema.				X									X
15	Ayuda a otros miembros de la tripulación a mirar los problemas desde diferentes ángulos.				X									X
16	Sugiere nuevas formas de como completar tareas o asignaciones.				X									X
	Indicador 5: Consideración individualizada													
17	Dedica parte de su tiempo a bordo a enseñar y entrenar a miembros de la tripulación que lo necesitan.				X									X
18	Trata a los demás como individuos más que como un miembro de grupo.				X									X
19	Considera que cada tripulante tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.				X									X
20	Ayuda a otros miembros de la tripulación a desarrollar sus fortalezas.				X									X
	Liderazgo transaccional													
	Indicador 6: Recompensas contingentes													
21	Ayuda a la tripulación a que siempre se esfuerce.				X									X

Observaciones: Sin Novedad

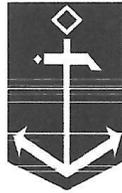
Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable ()
Apellidos y nombres del juez validador Dr. Mgtr. MARCO CARRENAS FLORES

Especialidad del validador: Magno Marcanta

20 Julio del 2020


Firma del Experto Informante

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Si ficiere caso, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para la medición de la dimensión.



ENAMM
ALMIRANTE MIGUEL GRAU

**ESCUELA NACIONAL DE MARINA
MERCANTE "ALMIRANTE MIGUEL
GRAU"**

**PROGRAMA ACADEMICO DE MARINA MERCANTE:
ESPECIALIDAD DE PUENTE**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Dr. Mgtr. OMM. Marco Cardeños Flores

Presente:

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – Perú, promoción XLIII, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el título profesional de Oficial de Marina Mercante.

El título del trabajo de investigación es: "**Predominancia del estilo de liderazgo según la percepción de la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la Naviera "Ibaizabal Tankers", 2020**" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes y/o profesionales especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la operación de buques mercantes, docencia e investigación.

El expediente de validación, que hago llegar, contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

Blancas Mayta, Flor de Marcelina
DNI: 47845374

Torres Saldaña, Frank Arturo
DNI: 73380401

Definición conceptual de las variables y dimensiones

i. Introducción:

La escala de medición MLQ 5X Corto es desde hace más de dos décadas uno de los instrumentos de medición más utilizados para medir el liderazgo de una organización, la cual se encuentra fundamentada en la teoría rango total establecida por Bass y Avolio (2004).

ii. Variable Estilo de liderazgo:

Formas distintas que configuran el actuar que determina la capacidad de un oficial o marinero del buque para organizar, influir y motivar en los demás miembros de la tripulación con el fin de cumplir adecuadamente con tareas y objetivos en razón de las actividades rutinarias relacionadas con las operaciones características de un buque mercante.

iii. Dimensiones:

1. Liderazgo transformacional

Representa la capacidad de un líder en fomentar compromiso en sus seguidores para que puedan lograr objetivos individuales, grupales y organizacionales, no solo a corto plazo sino también a largo plazo, conllevando así que la organización se vea beneficiada de forma directa e indirecta ya que este estilo de liderazgo propone generar cambios positivos en beneficio de la organización, el líder y sus seguidores. Un líder transformacional estará identificado con los siguientes ítems conocidos como "Cinco I".

- a. **Influencia idealizada atribuida:** El líder atribuye a los seguidores fortaleza, motivación, inspiración. Confianza para que todos se involucren en el desarrollo de los objetivos.
- b. **Influencia idealizada conductual:** El líder motiva a los seguidores mediante comportamientos, valores, ética los cuales deben imitar para lograr un bien común enfatizando en la importancia de la consecuencia de acciones propias.
- c. **Motivación inspiracional:** Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder forma una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
- d. **Estimulación intelectual:** Estos líderes estimulan a sus colaboradores a innovar, crear y buscar por sí mismo solución a los problemas que puedan plantearse.
- e. **Consideración individualizada:** Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaching.

2. Liderazgo transaccional

Representa la capacidad de un líder para conseguir objetivos con un equipo de trabajo o seguidores a través de una actitud burocrática en donde existen premios o castigos para lograr un determinado actuar y perfil en razón de las actividades que deben realizarse.

Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente.

- a. **Recompensas contingentes:** Se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados.
- b. **Dirección por excepción activa:** Colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados para ver si los estándares están siendo alcanzados.

3. Pasivo evitador

Representa a un estilo en el cual el líder no se preocupa en lo más mínimo por el correcto funcionamiento del trabajo de los miembros del equipo del trabajo, ya que permite que cada uno de los miembros desarrollen actividades según motivaciones y lineamientos propios.

Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo de tomar decisiones evitándolas.

- a. **Dirección por excepción pasiva:** Esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho.
- b. **Laissez-Faire:** Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas.

4. Efectos del liderazgo

VARIABLES RESULTANTES DE LOS FACTORES VINCULADOS A LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, LOS CUALES DETERMINAN LA INTERACCIÓN DEL LÍDER EN ASPECTOS TALES COMO LA MOTIVACIÓN, LA COMUNICACIÓN ADECUADO EN TODOS LOS NIVELES ORGANIZACIONALES Y LA ACEPTACIÓN CONFORME DEL MÉTODO DE TRABAJO ESTABLECIDO

CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES QUE EVALÚA EL MLQ.

- a. **Esfuerzo extra:** El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organizacional.
- b. **Efectividad:** El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.
- c. **Satisfacción:** El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo de variable	Escala y valores
Estilo de liderazgo	<p>Formas distintas que configuran el actuar que determina la capacidad de un oficial o marinero del buque para organizar, influir y motivar en los demás miembros de la tripulación con el fin de cumplir adecuadamente con tareas y objetivos en razón de las actividades rutinarias relacionadas con las operaciones características de un buque mercante</p>	<p>Es el resultado de la aplicación de la escala de medición MLQ 5X Corto (Adaptado) a la tripulación del buque tanque petrolero "Monte Urbasa" de la naviera "Ibaizabal Tankers", 2020.</p> <p>Se elaboró un cuestionario de 45 ítems para medir las siguientes dimensiones: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo evitador y efectos del liderazgo.</p>	<p>Liderazgo transformacional</p> <p>Liderazgo transaccional</p> <p>Liderazgo pasivo evitador</p> <p>Efectos del liderazgo</p>	<p>-Influencia idealizada atribuida -Influencia idealizada conductual -Motivación inspiracional -Estimulación intelectual -Consideración individualizada</p> <p>-Recompensas contingentes -Dirección por excepción activa</p> <p>-Dirección por excepción pasiva -Laissez-Faire</p> <p>-Esfuerzo extra -Efectividad -Satisfacción</p>	<p>10, 18, 21, 25 6, 14, 23, 34 9, 13, 26, 36 2, 8, 30, 32 15, 19, 29, 31 1, 11, 16, 35 4, 22, 24, 27 3, 12, 17, 20 5, 7, 28, 33 39, 42, 44 37, 40, 43, 45 38, 41</p>	<p>Variable Cualitativa Nominal</p>	<p>Siempre (4) A menudo (3) Raras veces (2) Nunca (0)</p>

Certificado de validez de contenido de la escala de liderazgo Líder

1	No es relevante
2	Mediamente relevante
3	Relevante
4	Es altamente relevante
1	Nada claro
2	Mediamente claro
3	Claro
4	Completamente claro
1	No es pertinente al concepto teórico
2	Mediamente pertinente al concepto teórico
3	Pertinente al concepto teórico
4	Es altamente pertinente al concepto teórico

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia ¹				Claridad ²				Pertinencia ³				Sugerencias	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Liderazgo transformacional														
	Indicador 1: Influencia idealizada atribuida														
1	Hago que los demás miembros de la tripulación se sientan orgullosos de trabajar conmigo.														
2	Voy más allá de mi propio interés por el bien de la tripulación.														
3	Actúo siempre buscando ganarme el respeto de los demás.														
4	Muestro confianza y empoderamiento en las actividades que suelo realizar a bordo del buque.														
	Indicador 2: Influencia idealizada conductual														
5	Expreso mis valores y creencias más importantes.														
6	Expreso la importancia de tener un fuerte sentido de cumplir con las metas trazadas.														
7	Considero que la moral y la ética influyen en mis decisiones														
8	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo para cumplir los objetivos a bordo.														
	Indicador 3: Motivación inspiracional														
9	Hablo de manera optimista acerca del futuro.														
10	Hablo de forma entusiasta sobre las actividades que se necesita realizar a bordo.														
11	Construyo una visión convincente sobre el futuro.														
12	Confío en que las metas serán cumplidas.														
	Indicador 4: Estimulación intelectual														
13	Reevalúo condiciones críticas para determinar sus repercusiones.														
14	Busco diferentes soluciones para un problema.														
15	Ayudo a otros miembros de la tripulación a mirar los problemas desde diferentes ángulos.														
16	Sugiero nuevas formas de ver cómo completar tareas o asignaciones.														
	Indicador 5: Consideración individualizada														
17	Dedico parte de mi tiempo a bordo a enseñar y entrenar a miembros de la tripulación que lo necesitan.														
18	Trato a los demás como un individuo más que como un miembro de grupo.														
19	Considero que cada tripulante tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.														
20	Ayudo a otros miembros de la tripulación a desarrollar sus fortalezas.														
	Liderazgo transaccional														
	Indicador 6: Recompensas contingentes														
21	Ayudo a la tripulación a que siempre se esfuerce.														

Certificado de validez de contenido de la escala de liderazgo Calificador

1 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.	1 No es relevante.
	2 Medianamente relevante.
	3 Relevante.
	4 Es totalmente relevante.
2 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.	1 Nada claro.
	2 Medianamente claro.
	3 Claro.
	4 Completamente claro.
3 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.	1 No es pertinente al concepto teórico.
	2 Medianamente pertinente al concepto teórico.
	3 Pertinente al concepto teórico.
	4 Es totalmente pertinente al concepto teórico.

Ítem	Dimensiones / ítems	Relevancia ¹				Claridad ²				Pertinencia ³				Sugerencias	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Liderazgo transformacional al														
	Indicador 1: Influencia idealizada atribuida														
1	Hace que los demás miembros de la tripulación se sientan orgullosos de trabajar conmigo.														
2	Va más allá de sus propios intereses por el bien de la tripulación.														
3	Actúa siempre buscando ganarse el respeto de los demás.														
4	Muestra confianza y empoderamiento en las actividades que suele realizar a bordo del buque.														
	Indicador 2: Influencia idealizada conductual														
5	Expresa sus valores y creencias más importantes.														
6	Expresa la importancia de tener un fuerte sentido de cumplir con las metas trazadas.														
7	Considera que la moral y la ética influye en sus decisiones.														
8	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo para cumplir los objetivos.														
	Indicador 3: Motivación inspiracional														
9	Habla de manera optimista acerca del futuro.														
10	Habla de manera entusiasta sobre las actividades que se necesitan realizarse a bordo.														
11	Construye una visión convincente sobre el futuro.														
12	Confía en que las metas serán cumplidas.														
	Indicador 4: Estimulación intelectual														
13	Reevalúa condiciones críticas para determinar sus repercusiones.														
14	Busca diferentes soluciones para un problema.														
15	Ayuda a otros miembros de la tripulación a mirar los problemas desde diferentes ángulos.														
16	Sugiere nuevas formas de como completar tareas o asignaciones.														
	Indicador 5: Consideración individualizada														
17	Dedica parte de su tiempo a bordo a enseñar y entrenar a miembros de la tripulación que lo necesitan.														
18	Trata a los demás como individuos más que como un miembro de grupo.														
19	Considera que cada tripulante tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.														
20	Ayuda a otros miembros de la tripulación a desarrollar sus fortalezas.														
	Liderazgo transaccional														
	Indicador 6: Recompensas contingentes														
21	Ayuda a la tripulación a que siempre se esfuerce.														

Observaciones:

Sin Novedad.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Mgtr. OMM. Verónica de la Cruz Linares.

Especialidad del validador: MAGISTER

16 Julio del 2020


Firma del Experto Informante

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiente, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para la medición de la dimensión.

ANEXO 7

GUÍA DE ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTA

Fecha: _____

Lugar: _____

Entrevistadores(as): _____

Entrevistado: _____

PREGUNTAS

Estilos de liderazgo
<p>Liderazgo transformacional</p> <p>1. Un líder transformacional genera cambios positivos influenciando que sus seguidores se involucren para llegar a las metas de largo y corto plazo ¿Usted se considera un líder transformacional?</p> <p>2. Considerando que la estimulación intelectual es un factor del liderazgo transformacional sobre la cual los oficiales pueden estimular a los demás tripulantes a innovar, crear y buscar por sí mismo soluciones a los problemas que se presentan en las labores rutinarias ¿Cómo los oficiales buscan afianzar dicho factor en los demás integrantes de la tripulación?</p>
<p>Liderazgo transaccional</p> <p>3. El líder transaccional es un líder que para llegar a una meta utiliza premios y castigos lo que se considera como recompensa contingente ¿Considera usted que en el ámbito de la operación de buques dicho estilo de liderazgo caracteriza a la estructura organizacional de a bordo?</p> <p>4. ¿En qué situaciones a bordo del buque se determina la aplicación de un liderazgo transaccional?</p>
<p>Liderazgo pasivo evitador</p> <p>5. Uno de los factores del liderazgo pasivo evitador es la dirección por excepción pasiva, la cual se determina cuando el líder informa sobre errores o desviaciones antes de tomar acción exigiendo no más de lo esencial para alcanzar con un objetivo ¿A bordo del buque, los líderes u oficiales suelen tomar dicho criterio para guiar las actividades de rutinas que realiza la tripulación de nivel apoyo (marineros)?</p> <p>6. Otro de los factores que se relaciona con el liderazgo pasivo evitador tienen que ver con el factor laissez-faire en la cual los líderes no buscan influenciar en los subordinados ¿Se ha dado dicha circunstancias por parte suya o visualizada en otro tripulante a bordo del buque?</p>
<p>Efectos del liderazgo</p> <p>7. Considerando que el esfuerzo extra representa el resultado del tipo de liderazgo observado a partir de las percepciones de los tripulantes del buque la cual determina que los líderes aumentan el deseo y la capacidad de los demás tripulantes para hacer los trabajos respectivos y lograr con los objetivos de a bordo ¿Qué acciones caracterizan a los oficiales tomados en cuenta como líderes los cuales determinan al esfuerzo extra como el resultado de los efectos del liderazgo dentro del contexto organizacional de a bordo?</p>

ANEXO 8

VALIDACIONES A CRITERIO DE JUECES EXPERTOS DEL CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LA MUESTRA DE CASOS TIPO.

1)



ENAMM
ALMIRANTE MIGUEL GRAU

**ESCUELA NACIONAL DE MARINA
MERCANTE "ALMIRANTE MIGUEL
GRAU"**

**PROGRAMA ACADEMICO DE MARINA MERCANTE:
ESPECIALIDAD DE PUENTE**

PREDOMINANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE PETROLERO "MONTE URBASA" DE LA NAVIERA "IBAIZABAL TANKERS", 2020

"Guía para evaluar la validez de contenido de guía de entrevista"

Instrucciones generales:

A continuación, se plantean una serie de preguntas, las cuales se corresponden a las dimensiones de la variable de estudio "estilo de liderazgo", que tienen como propósito profundizar en el análisis del fenómeno de estudio.

Para establecer la validez de contenido de la guía de entrevista se le ha suministrado la matriz de consistencia, así como los resultados obtenidos producto del análisis estadístico que responde al objetivo del estudio.

Para emitir su juicio encontrará la tabla de evaluación específica, dentro de la cual se establecieron un conjunto de parámetros o criterios de evaluación que permitirán el análisis de cada una de las preguntas propuestas respecto a cada dimensión (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo evitador y efectos del liderazgo).

Luego, encontrará la evaluación general donde debe señalar todos aquellos aspectos que a su juicio son relevantes para el desarrollo de la investigación.

Coloque por favor todas las observaciones que pueda tener y recuerde evaluar tomando en cuenta los objetivos que se pretenden lograr.

***Muchas gracias por su colaboración
Bachiller en Ciencias Marítimas Blancas Mayta, Flor de Marcelina
Bachiller en Ciencias Marítimas Torres Saldaña, Frank Arturo***

Preguntas de la guía de entrevista

ENTREVISTA	
Variable	Preguntas
Dimensiones	
Liderazgo transformacional	<p>1. Un líder transformacional genera cambios positivos influenciando que sus seguidores se involucren para llegar a las metas de largo y corto plazo ¿Usted se considera un líder transformacional?</p> <p>2. Considerando que la estimulación intelectual es un factor del liderazgo transformacional sobre la cual los oficiales pueden estimular a los demás tripulantes a innovar, crear y buscar por sí mismo soluciones a los problemas que se presentan en las labores rutinarias ¿Cómo los oficiales buscan afianzar dicho factor en los demás integrantes de la tripulación?</p> <p>3. El líder transaccional es un líder que para llegar a una meta utiliza premios y castigos lo que se considera como recompensa contingente ¿Considera usted que en el ámbito de la operación de buques dicho estilo de liderazgo caracteriza a la estructura organizacional de a bordo?</p> <p>4. ¿En qué situaciones a bordo del buque se determina la aplicación de un liderazgo transaccional?</p> <p>5. Uno de los factores del liderazgo pasivo evitador es la dirección por excepción pasiva, la cual se determina cuando el líder informa sobre errores o desviaciones antes de tomar acción exigiendo no más de lo esencial para alcanzar con un objetivo ¿A bordo del buque, los líderes u oficiales suelen tomar dicho criterio para guiar las actividades de rutinas que realiza la tripulación de nivel apoyo (marineros)?</p> <p>6. Otro de los factores que se relaciona con el liderazgo pasivo evitador tienen que ver con el factor laissez-faire en la cual los líderes no buscan influenciar en los subordinados ¿Se ha dado dicha circunstancias por parte suya o visualizada en otro tripulante a bordo del buque?</p>
Estilo de liderazgo	
Liderazgo transaccional	
Liderazgo pasivo evitador	

	Efectos de liderazgo	<p>7. Considerando que el esfuerzo extra representa el resultado del tipo de liderazgo observado a partir de las percepciones de los tripulantes del buque la cual determina que los líderes aumentan el deseo y la capacidad de los demás tripulantes para hacer los trabajos respectivos y lograr con los objetivos de a bordo ¿Qué acciones caracterizan a los oficiales tomados en cuenta como líderes los cuales determinan al esfuerzo extra como el resultado de los efectos del liderazgo dentro del contexto organizacional de a bordo?</p>
--	----------------------	--

Evaluación General

1. ¿La búsqueda de la información se corresponde con el propósito que persigue la guía de entrevista?

Sí.

2. Recomendaciones para mejorar la guía de entrevista

Ninguna

3. Recomendaciones generales para la investigación que se realiza

Buscar captar las categorías emergentes que expliquen la realidad.

Nombre completo : José Luis Alcántara Pérez.

Profesión : Marino Mercante

Grado académico : Magister

Características que lo determinan como experto:

Capitán durante 15 años de Buques Oil / Chemical Tankers de empresas como ASM Manhime, Team Tankers, Chembulk Tankers, FCC Tankers, Eitzen Chemical, abogado especialista en derecho marítimo, especialista en Operaciones y Explotación comercial de buques, supervisor de Proyectos en Astilleros - Dry Docks, y actualmente Vetting Superintendent de la empresa ASM Manhime.


Firma
DNI 89938075
Fecha: 14-04-20

2)



**ESCUELA NACIONAL DE MARINA
MERCANTE “ALMIRANTE MIGUEL
GRAU”**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MARINA MERCANTE:
ESPECIALIDAD DE PUENTE**

**PREDOMINANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA
PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE PETROLERO
“MONTE URBASA” DE LA NAVIERA “IBAIZABAL TANKERS”, 2020**

“Guía para evaluar la validez de contenido de guía de entrevista”

Instrucciones generales:

A continuación, se plantean una serie de preguntas, las cuales se corresponden a las dimensiones de la variable de estudio “estilo de liderazgo”, que tienen como propósito profundizar en el análisis del fenómeno de estudio.

Para establecer la validez de contenido de la guía de entrevista se le ha suministrado la matriz de consistencia, así como los resultados obtenidos producto del análisis estadístico que responde al objetivo del estudio.

Para emitir su juicio encontrará la tabla de evaluación específica, dentro de la cual se establecieron un conjunto de parámetros o criterios de evaluación que permitirán el análisis de cada una de las preguntas propuestas respecto a cada dimensión (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo evitador y efectos del liderazgo).

Luego, encontrará la evaluación general donde debe señalar todos aquellos aspectos que a su juicio son relevantes para el desarrollo de la investigación.

Coloque por favor todas las observaciones que pueda tener y recuerde evaluar tomando en cuenta los objetivos que se pretenden lograr.

***Muchas gracias por su colaboración
Bachiller en Ciencias Marítimas Blancas Mayta, Flor de Marcelina
Bachiller en Ciencias Marítimas Torres Saldaña, Frank Arturo***

Preguntas de la guía de entrevista

ENTREVISTA	
Variable	Dimensiones
	Preguntas
	<p>1. Un líder transformacional genera cambios positivos influenciando que sus seguidores se involucren para llegar a las metas de largo y corto plazo ¿Usted se considera un líder transformacional?</p> <p>2. Considerando que la estimulación intelectual es un factor del liderazgo transformacional sobre la cual los oficiales pueden estimular a los demás tripulantes a innovar, crear y buscar por sí mismo soluciones a los problemas que se presentan en las labores rutinarias ¿Cómo los oficiales buscan afianzar dicho factor en los demás integrantes de la tripulación?</p> <p>3. El líder transaccional es un líder que para llegar a una meta utiliza premios y castigos lo que se considera como recompensa contingente ¿Considera usted que en el ámbito de la operación de buques dicho estilo de liderazgo caracteriza a la estructura organizacional de a bordo?</p> <p>4. ¿En qué situaciones a bordo del buque se determina la aplicación de un liderazgo transaccional?</p> <p>5. Uno de los factores del liderazgo pasivo evitador es la dirección por excepción pasiva, la cual se determina cuando el líder informa sobre errores o desviaciones antes de tomar acción exigiendo no más de lo esencial para alcanzar con un objetivo ¿A bordo del buque, los líderes u oficiales suelen tomar dicho criterio para guiar las actividades de rutinas que realiza la tripulación de nivel apoyo (marineros)?</p> <p>6. Otro de los factores que se relaciona con el liderazgo pasivo evitador tienen que ver con el factor laissez-faire en la cual los líderes no buscan influenciar en los subordinados ¿Se ha dado dicha circunstancias por parte suya o visualizada en otro tripulante a bordo del buque?</p>
Liderazgo transformacional	
Liderazgo transaccional	
Liderazgo pasivo evitador	
Estilo de liderazgo	

	Efectos de liderazgo	<p>7. Considerando que el esfuerzo extra representa el resultado del tipo de liderazgo observado a partir de las percepciones de los tripulantes del buque la cual determina que los líderes aumentan el deseo y la capacidad de los demás tripulantes para hacer los trabajos respectivos y lograr con los objetivos de a bordo ¿Qué acciones caracterizan a los oficiales tomados en cuenta como líderes los cuales determinan al esfuerzo extra como el resultado de los efectos del liderazgo dentro del contexto organizacional de a bordo?</p>
--	----------------------	--

PREDOMINANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE PETROLERO “MONTE URBASA” DE LA NAVIERA “IBAIZABAL TANKERS”, 2020

Evaluación específica de guía de entrevista

Criterios de evaluación:

1. La redacción de la pregunta induce y sugiere la respuesta del mismo.
2. No es pertinente con el objeto formulado.
3. No presenta congruencia con la unidad de información.
4. Presenta confusión en su contenido.
5. Presenta demasiada información.
6. Su contenido es repetitivo.
7. Presenta una secuencia inadecuada.
8. Se recomienda su eliminación.
9. Es pertinente.

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									X
2									X
3									X
4									X
5									X
6									X
7									X

Observaciones: Sim Novedad

Evaluación General

1. ¿La búsqueda de la información se corresponde con el propósito que persigue la guía de entrevista?

Si

2. Recomendaciones para mejorar la guía de entrevista

Profundizar en el análisis con la intención de aclarar los temas necesarios

3. Recomendaciones generales para la investigación que se realiza

Captar la información pertinente

Nombre completo : ANTONIO FLORES UERRERA

Profesión : MARINO MERCANTE

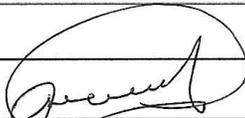
Grado académico : Doctor EN CIENCIAS MARITIMAS

Características que lo determinan como experto:

- 15 Años de experiencia a bordo de buques mercantes

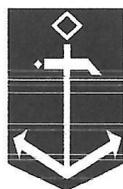
- Experiencia en asuntos de protección

- Marino Superior de Hunt 200 operating company



Firma
DNI 255 23624
Fecha:

3)



ENAMM
ALMIRANTE MIGUEL GRAU

**ESCUELA NACIONAL DE MARINA
MERCANTE “ALMIRANTE MIGUEL
GRAU”**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MARINA MERCANTE:
ESPECIALIDAD DE PUENTE**

**PREDOMINANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA
PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE PETROLERO
“MONTE URBASA” DE LA NAVIERA “IBAIZABAL TANKERS”, 2020**

“Guía para evaluar la validez de contenido de guía de entrevista”

Instrucciones generales:

A continuación, se plantean una serie de preguntas, las cuales se corresponden a las dimensiones de la variable de estudio “estilo de liderazgo”, que tienen como propósito profundizar en el análisis del fenómeno de estudio.

Para establecer la validez de contenido de la guía de entrevista se le ha suministrado la matriz de consistencia, así como los resultados obtenidos producto del análisis estadístico que responde al objetivo del estudio.

Para emitir su juicio encontrará la tabla de evaluación específica, dentro de la cual se establecieron un conjunto de parámetros o criterios de evaluación que permitirán el análisis de cada una de las preguntas propuestas respecto a cada dimensión (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo evitador y efectos del liderazgo).

Luego, encontrará la evaluación general donde debe señalar todos aquellos aspectos que a su juicio son relevantes para el desarrollo de la investigación.

Coloque por favor todas las observaciones que pueda tener y recuerde evaluar tomando en cuenta los objetivos que se pretenden lograr.

Muchas gracias por su colaboración
Bachiller en Ciencias Marítimas Blancas Mayta, Flor de Marcelina
Bachiller en Ciencias Marítimas Torres Saldaña, Frank Arturo

Preguntas de la guía de entrevista

ENTREVISTA	
Variable	Dimensiones
	<p>Preguntas</p> <p>1. Un líder transformacional genera cambios positivos influenciando que sus seguidores se involucren para llegar a las metas de largo y corto plazo ¿Usted se considera un líder transformacional?</p> <p>2. Considerando que la estimulación intelectual es un factor del liderazgo transformacional sobre la cual los oficiales pueden estimular a los demás tripulantes a innovar, crear y buscar por sí mismo soluciones a los problemas que se presentan en las labores rutinarias ¿Cómo los oficiales buscan afianzar dicho factor en los demás integrantes de la tripulación?</p> <p>3. El líder transaccional es un líder que para llegar a una meta utiliza premios y castigos lo que se considera como recompensa contingente ¿Considera usted que en el ámbito de la operación de buques dicho estilo de liderazgo caracteriza a la estructura organizacional de a bordo?</p> <p>4. ¿En qué situaciones a bordo del buque se determina la aplicación de un liderazgo transaccional?</p> <p>5. Uno de los factores del liderazgo pasivo evitador es la dirección por excepción pasiva, la cual se determina cuando el líder informa sobre errores o desviaciones antes de tomar acción exigiendo no más de lo esencial para alcanzar con un objetivo ¿A bordo del buque, los líderes u oficiales suelen tomar dicho criterio para guiar las actividades de rutinas que realiza la tripulación de nivel apoyo (marineros)?</p> <p>6. Otro de los factores que se relaciona con el liderazgo pasivo evitador tienen que ver con el factor laissez-faire en la cual los líderes no buscan influenciar en los subordinados ¿Se ha dado dicha circunstancias por parte suya o visualizada en otro tripulante a bordo del buque?</p>
Liderazgo transformacional	
Liderazgo transaccional	
Liderazgo pasivo evitador	
Estilo de liderazgo	

	Efectos de liderazgo	<p>7. Considerando que el esfuerzo extra representa el resultado del tipo de liderazgo observado a partir de las percepciones de los tripulantes del buque la cual determina que los líderes aumentan el deseo y la capacidad de los demás tripulantes para hacer los trabajos respectivos y lograr con los objetivos de a bordo ¿Qué acciones caracterizan a los oficiales tomados en cuenta como líderes los cuales determinan al esfuerzo extra como el resultado de los efectos del liderazgo dentro del contexto organizacional de a bordo?</p>
--	----------------------	--

PREDOMINANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE PETROLERO “MONTE URBASA” DE LA NAVIERA “IBAIZABAL TANKERS”, 2020

Evaluación específica de guía de entrevista

Criterios de evaluación:

1. La redacción de la pregunta induce y sugiere la respuesta del mismo.
2. No es pertinente con el objeto formulado.
3. No presenta congruencia con la unidad de información.
4. Presenta confusión en su contenido.
5. Presenta demasiada información.
6. Su contenido es repetitivo.
7. Presenta una secuencia inadecuada.
8. Se recomienda su eliminación.
9. Es pertinente.

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									x
2									x
3									x
4									x
5									x
6									x
7									x

Observaciones: Sin novedades

Evaluación General

1. ¿La búsqueda de la información se corresponde con el propósito que persigue la guía de entrevista?

totalmente de acuerdo

2. Recomendaciones para mejorar la guía de entrevista

La investigación cumple con todos los parámetros de un
enfoque cualitativo

3. Recomendaciones generales para la investigación que se realiza

Se recomienda revisar una última vez el marco teórico
para no tener ninguna falla en la literatura.

Nombre completo : Carlos Borja García

Profesión : Oficial de Manua Mercante

Grado académico : Doctor en Ciencias Marítimas

Características que lo determinan como experto:

- Oficial de Manua Mercante con 30 años de
experiencia en el Sector Marítimo Portuario

- Doctor en Ciencias Marítimas

- Egresado del Doctorado en Ciencias Marítimas.


Firma
DNI 08333436
Fecha: 10-09-20

4)



**ESCUELA NACIONAL DE MARINA
MERCANTE “ALMIRANTE MIGUEL
GRAU”**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MARINA MERCANTE:
ESPECIALIDAD DE PUENTE**

**PREDOMINANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA
PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE PETROLERO
“MONTE URBASA” DE LA NAVIERA “IBAIZABAL TANKERS”, 2020**

“Guía para evaluar la validez de contenido de guía de entrevista”

Instrucciones generales:

A continuación, se plantean una serie de preguntas, las cuales se corresponden a las dimensiones de la variable de estudio “estilo de liderazgo”, que tienen como propósito profundizar en el análisis del fenómeno de estudio.

Para establecer la validez de contenido de la guía de entrevista se le ha suministrado la matriz de consistencia, así como los resultados obtenidos producto del análisis estadístico que responde al objetivo del estudio.

Para emitir su juicio encontrará la tabla de evaluación específica, dentro de la cual se establecieron un conjunto de parámetros o criterios de evaluación que permitirán el análisis de cada una de las preguntas propuestas respecto a cada dimensión (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo evitador y efectos del liderazgo).

Luego, encontrará la evaluación general donde debe señalar todos aquellos aspectos que a su juicio son relevantes para el desarrollo de la investigación.

Coloque por favor todas las observaciones que pueda tener y recuerde evaluar tomando en cuenta los objetivos que se pretenden lograr.

***Muchas gracias por su colaboración
Bachiller en Ciencias Marítimas Blancas Mayta, Flor de Marcelina
Bachiller en Ciencias Marítimas Torres Saldaña, Frank Arturo***

Preguntas de la guía de entrevista

ENTREVISTA	
Variable	Preguntas
Dimensiones	
Liderazgo transformacional	<p>1. Un líder transformacional genera cambios positivos influenciando que sus seguidores se involucren para llegar a las metas de largo y corto plazo ¿Usted se considera un líder transformacional?</p> <p>2. Considerando que la estimulación intelectual es un factor del liderazgo transformacional sobre la cual los oficiales pueden estimular a los demás tripulantes a innovar, crear y buscar por sí mismo soluciones a los problemas que se presentan en las labores rutinarias ¿Cómo los oficiales buscan afianzar dicho factor en los demás integrantes de la tripulación?</p> <p>3. El líder transaccional es un líder que para llegar a una meta utiliza premios y castigos lo que se considera como recompensa contingente ¿Considera usted que en el ámbito de la operación de buques dicho estilo de liderazgo caracteriza a la estructura organizacional de a bordo?</p> <p>4. ¿En qué situaciones a bordo del buque se determina la aplicación de un liderazgo transaccional?</p> <p>5. Uno de los factores del liderazgo pasivo evitador es la dirección por excepción pasiva, la cual se determina cuando el líder informa sobre errores o desviaciones antes de tomar acción exigiendo no más de lo esencial para alcanzar con un objetivo ¿A bordo del buque, los líderes u oficiales suelen tomar dicho criterio para guiar las actividades de rutinas que realiza la tripulación de nivel apoyo (marineros)?</p> <p>6. Otro de los factores que se relaciona con el liderazgo pasivo evitador tienen que ver con el factor laissez-faire en la cual los líderes no buscan influenciar en los subordinados ¿Se ha dado dicha circunstancias por parte suya o visualizada en otro tripulante a bordo del buque?</p>
Estilo de liderazgo	
Liderazgo transaccional	
Liderazgo pasivo evitador	

	Efectos de liderazgo	<p>7. Considerando que el esfuerzo extra representa el resultado del tipo de liderazgo observado a partir de las percepciones de los tripulantes del buque la cual determina que los líderes aumentan el deseo y la capacidad de los demás tripulantes para hacer los trabajos respectivos y lograr con los objetivos de a bordo ¿Qué acciones caracterizan a los oficiales tomados en cuenta como líderes los cuales determinan al esfuerzo extra como el resultado de los efectos del liderazgo dentro del contexto organizacional de a bordo?</p>
--	----------------------	--

PREDOMINANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE PETROLERO “MONTE URBASA” DE LA NAVIERA “IBAIZABAL TANKERS”, 2020

Evaluación específica de guía de entrevista

Criterios de evaluación:

1. La redacción de la pregunta induce y sugiere la respuesta del mismo.
2. No es pertinente con el objeto formulado.
3. No presenta congruencia con la unidad de información.
4. Presenta confusión en su contenido.
5. Presenta demasiada información.
6. Su contenido es repetitivo.
7. Presenta una secuencia inadecuada.
8. Se recomienda su eliminación.
9. Es pertinente.

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									x
2									x
3									✓
4									x
5									✓
6									✓
7									x

Observaciones: _____

S/N

Evaluación General

1. ¿La búsqueda de la información se corresponde con el propósito que persigue la guía de entrevista?

Si

2. Recomendaciones para mejorar la guía de entrevista

S/N

3. Recomendaciones generales para la investigación que se realiza

cumplir informaciones precisa

Nombre completo : Marco Antonio Cárdenas Flores

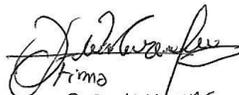
Profesión : oficial de marina mercante

Grado académico : titulado

Características que lo determinan como experto:

Cargo capitán de travesía con 20 años de experiencia

en llamar, embarcado en buque tanques, químicos, petroleros y gaseoseros.


Firma
DNI 4041186
FECHA: 03-09-20



**ESCUELA NACIONAL DE MARINA
MERCANTE “ALMIRANTE MIGUEL
GRAU”**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MARINA MERCANTE:
ESPECIALIDAD DE PUENTE**

**PREDOMINANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA
PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE PETROLERO
“MONTE URBASA” DE LA NAVIERA “IBAIZABAL TANKERS”, 2020**

“Guía para evaluar la validez de contenido de guía de entrevista”

Instrucciones generales:

A continuación, se plantean una serie de preguntas, las cuales se corresponden a las dimensiones de la variable de estudio “estilo de liderazgo”, que tienen como propósito profundizar en el análisis del fenómeno de estudio.

Para establecer la validez de contenido de la guía de entrevista se le ha suministrado la matriz de consistencia, así como los resultados obtenidos producto del análisis estadístico que responde al objetivo del estudio.

Para emitir su juicio encontrará la tabla de evaluación específica, dentro de la cual se establecieron un conjunto de parámetros o criterios de evaluación que permitirán el análisis de cada una de las preguntas propuestas respecto a cada dimensión (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo evitador y efectos del liderazgo).

Luego, encontrará la evaluación general donde debe señalar todos aquellos aspectos que a su juicio son relevantes para el desarrollo de la investigación.

Coloque por favor todas las observaciones que pueda tener y recuerde evaluar tomando en cuenta los objetivos que se pretenden lograr.

***Muchas gracias por su colaboración
Bachiller en Ciencias Marítimas Blancas Mayta, Flor de Marcelina
Bachiller en Ciencias Marítimas Torres Saldaña, Frank Arturo***

Preguntas de la guía de entrevista

ENTREVISTA	
Variable	Dimensiones
	Preguntas
	<p>1. Un líder transformacional genera cambios positivos influenciando que sus seguidores se involucren para llegar a las metas de largo y corto plazo ¿Usted se considera un líder transformacional?</p> <p>2. Considerando que la estimulación intelectual es un factor del liderazgo transformacional sobre la cual los oficiales pueden estimular a los demás tripulantes a innovar, crear y buscar por sí mismo soluciones a los problemas que se presentan en las labores rutinarias ¿Cómo los oficiales buscan afianzar dicho factor en los demás integrantes de la tripulación?</p> <p>3. El líder transaccional es un líder que para llegar a una meta utiliza premios y castigos lo que se considera como recompensa contingente ¿Considera usted que en el ámbito de la operación de buques dicho estilo de liderazgo caracteriza a la estructura organizacional de a bordo?</p> <p>4. ¿En qué situaciones a bordo del buque se determina la aplicación de un liderazgo transaccional?</p> <p>5. Uno de los factores del liderazgo pasivo evitador es la dirección por excepción pasiva, la cual se determina cuando el líder informa sobre errores o desviaciones antes de tomar acción exigiendo no más de lo esencial para alcanzar con un objetivo ¿A bordo del buque, los líderes u oficiales suelen tomar dicho criterio para guiar las actividades de rutinas que realiza la tripulación de nivel apoyo (marineros)?</p> <p>6. Otro de los factores que se relaciona con el liderazgo pasivo evitador tienen que ver con el factor laissez-faire en la cual los líderes no buscan influenciar en los subordinados ¿Se ha dado dicha circunstancias por parte suya o visualizada en otro tripulante a bordo del buque?</p>
Liderazgo transformacional	
Liderazgo transaccional	
Estilo de liderazgo	Liderazgo pasivo evitador

	Efectos de liderazgo	<p>7. Considerando que el esfuerzo extra representa el resultado del tipo de liderazgo observado a partir de las percepciones de los tripulantes del buque la cual determina que los líderes aumentan el deseo y la capacidad de los demás tripulantes para hacer los trabajos respectivos y lograr con los objetivos de a bordo ¿Qué acciones caracterizan a los oficiales tomados en cuenta como líderes los cuales determinan al esfuerzo extra como el resultado de los efectos del liderazgo dentro del contexto organizacional de a bordo?</p>
--	----------------------	--

PREDOMINANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE PETROLERO “MONTE URBASA” DE LA NAVIERA “IBAIZABAL TANKERS”, 2020

Evaluación específica de guía de entrevista

Criterios de evaluación:

1. La redacción de la pregunta induce y sugiere la respuesta del mismo.
2. No es pertinente con el objeto formulado.
3. No presenta congruencia con la unidad de información.
4. Presenta confusión en su contenido.
5. Presenta demasiada información.
6. Su contenido es repetitivo.
7. Presenta una secuencia inadecuada.
8. Se recomienda su eliminación.
9. Es pertinente.

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									✓
2									✓
3									✓
4									✓
5									✓
6									✓
7									✓

Observaciones: OK

Evaluación General

1. ¿La búsqueda de la información se corresponde con el propósito que persigue la guía de entrevista?

Si

2. Recomendaciones para mejorar la guía de entrevista

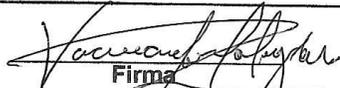
NINGUNO

3. Recomendaciones generales para la investigación que se realiza

REALIZAR UN ANALISIS PROFUNDO CON EL FIN DE GARANTIZAR SU CONFIABILIDAD

Nombre completo : Verónica Elizabeth de la Cruz Linares
Profesión : Docente especialista en inglés Marítimo
Grado académico : Superior
Características que lo determinan como experto:

20 Años de Experiencia dictando cursos de inglés comercial y Marítimo en ENAMM


Firma
DN: 10 789039
Fecha:

ANEXO 9

BASE DE DATOS ELABORADO A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE LA ESCALA MULTIFACTORIAL (MLQ) 5x CORTO APLICADO A MUESTRA CENSAL

SUMALIDERAZGO	IAA	IIC	MI	EI	CI	RC	DEA	DEP	LF	EE	E	S	TRANSACCION/PASIVO	VEVITA	EFFECTOSDELLI	TRNASOFMR/EL	LTRANS	TRANSACC/PASEVTA	ELLIDE	
139	12	13	13	13	12	12	12	12	13	9	12	6	24	25	27	63	4	4	4	4
133	12	12	12	12	11	12	12	11	12	9	12	6	24	23	27	59	4	4	4	4
135	12	12	12	12	12	12	12	12	12	9	12	6	24	24	27	60	4	4	4	4
133	12	12	12	12	12	11	12	12	11	9	12	6	23	23	27	60	4	4	4	4
131	12	10	12	12	12	12	12	12	10	9	12	6	24	22	27	58	4	4	4	4
177	16	16	16	16	16	16	16	16	13	12	16	8	32	29	36	80	5	5	5	5
95	9	9	9	8	9	10	7	9	7	6	8	4	17	16	18	44	3	3	3	3
88	8	8	8	8	8	8	8	8	6	6	8	4	16	14	18	40	3	3	3	3
133	12	12	12	12	12	12	12	12	10	9	12	6	24	22	27	60	4	4	4	4
89	8	8	8	8	8	8	7	8	8	6	8	4	15	16	18	40	3	3	3	3
131	12	10	12	12	12	12	12	12	10	9	12	6	24	22	27	58	4	4	4	4
133	12	12	12	12	12	12	12	12	10	9	12	6	24	22	27	60	4	4	4	4
91	8	8	8	8	8	8	9	9	7	6	8	4	17	16	18	40	3	3	3	3
96	9	9	9	10	8	9	8	8	8	6	8	4	17	16	18	45	3	3	3	3
133	12	12	12	12	12	12	12	12	10	9	12	6	24	22	27	60	4	4	4	4
89	8	8	8	8	8	8	7	8	8	6	8	4	15	16	18	40	3	3	3	3
89	8	8	8	8	8	8	8	8	7	6	8	4	16	15	18	40	3	3	3	3
132	12	12	12	12	12	12	10	11	12	9	12	6	22	23	27	60	4	4	4	4
89	8	8	8	8	8	8	7	8	8	6	8	4	15	16	18	40	3	3	3	3
132	12	12	12	12	12	12	11	12	10	9	12	6	23	22	27	60	4	4	4	4
133	12	12	12	12	12	12	12	12	10	9	12	6	24	22	27	60	4	4	4	4
89	8	8	8	8	8	8	7	8	8	6	8	4	15	16	18	40	3	3	3	3
131	12	12	12	11	12	11	12	11	11	9	12	6	23	22	27	59	4	4	4	4
86	8	8	4	8	8	8	8	8	8	6	8	4	16	16	18	36	3	3	3	3
125	11	11	11	11	11	12	11	10	10	9	12	6	23	20	27	55	4	4	4	3
90	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	8	4	16	16	18	40	3	3	3	3
173	16	16	16	15	16	15	15	15	13	12	16	8	30	28	36	79	5	5	5	5
133	12	12	12	12	12	12	12	12	10	9	12	6	24	22	27	60	4	4	4	4
100	8	10	9	8	9	10	9	10	9	6	8	4	19	19	18	44	3	3	3	3
100	10	8	8	9	10	9	9	10	9	6	8	4	18	19	18	45	3	3	3	3
153	16	13	14	13	14	13	15	14	14	9	12	6	28	28	27	70	5	5	5	4
145	13	13	14	12	12	14	12	13	12	10	13	7	26	25	30	64	4	4	4	4

	Capitan																					
177	16	16	16	16	16	16	16	16	16	13	12	16	8	32	29	36	80	5	5	5	5	5
173	16	16	16	15	16	15	15	15	15	13	12	16	8	30	28	36	79	5	5	5	5	5
	Jefe de maquinas																					
133	12	12	12	12	12	12	12	12	12	10	9	12	6	24	22	27	60	4	4	4	4	4
153	16	13	14	13	14	13	15	14	14	9	12	6	6	28	28	27	70	5	5	5	5	4
	Primer piloto																					
133	12	12	12	12	11	12	12	11	12	9	12	6	6	24	23	27	59	4	4	4	4	4
133	12	12	12	12	12	12	12	12	12	10	9	12	6	24	22	27	60	4	4	4	4	4
132	12	12	12	12	12	12	10	11	12	9	12	6	6	22	23	27	60	4	4	4	4	4
133	12	12	12	12	12	12	12	12	12	10	9	12	6	24	22	27	60	4	4	4	4	4
133	12	12	12	12	12	12	12	12	12	10	9	12	6	24	22	27	60	4	4	4	4	4
	Segundo piloto																					
95	9	9	9	8	9	10	7	9	7	6	8	4	4	17	16	18	44	3	3	3	3	3
89	8	8	8	8	8	8	7	8	8	6	8	4	4	15	16	18	40	3	3	3	3	3
100	8	10	9	8	9	10	9	10	9	6	8	4	4	19	19	18	44	3	3	3	3	3
	Primer ingeniero																					
133	12	12	12	12	12	11	12	12	11	9	12	6	6	23	23	27	60	4	4	4	4	4
133	12	12	12	12	12	12	12	12	12	10	9	12	6	24	22	27	60	4	4	4	4	4
131	12	12	12	11	12	11	12	11	11	9	12	6	6	23	22	27	59	4	4	4	4	4
125	12	11	11	11	11	12	11	10	10	9	12	6	6	23	20	27	55	4	4	4	3	4
145	12	13	14	12	12	14	12	13	12	10	13	7	7	26	25	30	64	4	4	4	4	4
	12	12	12.2	11.6	11.8	12	11.8	11.6	10.8	9.2	12.2	6.2										
	Segundo ingeniero																					
91	8	8	8	8	8	8	9	9	7	6	8	4	4	17	16	18	40	3	3	3	3	3
86	8	8	4	8	8	8	8	8	8	6	8	4	4	16	16	18	36	3	3	3	3	3
	8	8	6	8	8	8	8.5	8.5	7.5	6	8	4										
	Tercer ingeniero																					
89	8	8	8	8	8	8	7	8	8	6	8	4	4	15	16	18	40	3	3	3	3	3
90	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	8	4	4	16	16	18	40	3	3	3	3	3
	8	8	8	8	8	8	7.5	8	8	6	8	4										
	Tercer piloto																					
89	8	8	8	8	8	8	7	8	8	6	8	4	4	15	16	18	40	3	3	3	3	3
89	8	8	8	8	8	8	7	8	8	6	8	4	4	15	16	18	40	3	3	3	3	3
100	10	8	8	9	10	9	9	10	9	6	8	4	4	18	19	18	45	3	3	3	3	3
	8.6667	8	8	8.3333	8.6667	8.3333	7.6667	8.6667	8.3333	6	8	4										

ANEXO 10

FORMATO DE CONSENTIMIENTOS INFORMADOS APLICADOS A LAS MUESTRAS DE ESTUDIO.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICION DOCUMENTADA SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO (ESCALA MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) 5x Corto

Yo,,
acepto de manera voluntaria colaborar en la aplicación de la **escala de medición sobre estilo de liderazgo** para un estudio científico, realizado por las bachilleres en ciencias marítimas de la de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau": Blancas Mayta, Flor de Marcelina y Torres Saldaña, Frank Arturo; candidatos al Título de Oficial de Marina Mercante.

Me han informado que:

- La aplicación de la escala forma parte de la realización de su tesis de Licenciatura
- La información obtenida será trabajada con fines de investigación, manteniendo siempre mi **Anonimato**: el bachiller no conocerá la identidad de quien llene cada cuestionario, pues no se registra el nombre.
- Mi participación es voluntaria y puedo retirarme del proceso en el momento que desee.
- Cualquier duda puedo contactarme al siguiente correo: florblancasm@hotmail.com

Callao, 10 de agosto de 2020

FIRMA DEL PARTICIPANTE
DNI:

CONSENTIMIENTO INFORMADO

“PREDOMINANCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LA TRIPULACIÓN DEL BUQUE TANQUE PETROLERO “MONTE URBASA” DE LA NAVIERA “IBAIZABAL TANKERS”, 2020”

Yo, _____, identificado con el número de DNI que aparece al pie de mi firma, acepto participar de manera voluntaria del proceso de recolección de datos e información para el trabajo de investigación en mención, realizado por los investigadores:

-Bachiller en Ciencias Marítimas Blancas Mayta, Flor de Marcelina.

-Bachiller en Ciencias Marítimas Torres Saldaña. Frank Arturo.

Accedo a participar y me comprometo a responder las preguntas que se me hagan de la forma más honesta posible, así como de participar en caso de ser requerido en actividades propias del proceso. Autorizo a que lo hablado durante las entrevistas o sesiones de trabajo sea grabado en video o en audio, así como también autorizo a que los datos que se obtengan del proceso de investigación sean utilizados, para efectos de sistematización y publicación del resultado final de la investigación.

Las personas que realizan el estudio garantizan que, en todo momento, la información recogida a los participantes será confidencial y sus datos serán tratados de forma anónima

Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y alcances de dicho proceso.

Firma: _____

DNI:

Cargo:

Fecha:

ANEXO 11

TABLA DE CONTINGENCIA DE RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA

Variable	Dimensiones	Entrevista	Informantes			
		Preguntas	E1	E2	E3	E4
Estilo de liderazgo	Liderazgo transformacional	1. Un líder transformacional genera cambios positivos influenciando que sus seguidores se involucren para llegar a las metas de largo y corto plazo ¿Usted se considera un líder transformacional?	Si me considero un líder transformacional dado que al tener una posición de alto rango debo ser capaz de influenciar a mi tripulación para cumplir con las tareas requeridas a bordo.	En mi opinión si cuento con las habilidades de un líder transformacional ya que me enfoco en cumplir tanto las tareas a corto y largo plazo con mis subordinados de una manera que se sientan motivados.	Por la labor que realizo, me considero una persona líder ya que a mi cargo están los marineros, sin embargo, en algunas oportunidades puedo aplicar el liderazgo transformacional que mencionan porque me gusta que la gente trabaje	En la situación que me encuentro y por la experiencia que tengo, aún no he tenido personas a mi cargo pero si tomaría la postura de un líder lo desarrollaría de la mejor manera posible motivando a las personas a mi cargo para que

					motivada y sobretodo que realicen un buen trabajo.	podamos cumplir con las tareas que nos dejan en nuestra rutina diaria.
			E5	E6	E7	E8
			Claro que sí, porque me considero una persona carismática que orienta a cada uno de los tripulantes de la especialidad de máquinas, de tal forma que les proporciona retos y oportunidades de	Siempre soy un líder transformacional porque fomento a la tripulación una respuesta de ayuda mutua, en donde los intereses particulares se dejan de lado por el	Yo considero que sí, porque siempre trato de motiva a las personas que tengo como equipo a que trabajemos de manera eficiente porque de esa manera vamos a	Claro, porque siempre estamos cumpliendo con el trabajo y cuando vemos que el jefe de máquina nos enseña si algo no sabemos, nosotros seguimos su ejemplo si alguien

			<p>desarrollo para que puedan crecer profesional y personalmente.</p>	<p>objetivo en común, que en consecuencia se conlleva a alcanzar metas y objetivos en un grupo de trabajo.</p>	<p>realizar un buen trabajo y así los jefes de máquinas estarán a gusto con nuestra labor y siempre son guiados por los reglamentos de seguridad que se tiene a bordo.</p>	<p>de la tripulación no sabe le enseñamos y eso es bueno porque siempre debemos ayudarnos entre nosotros porque el buque es muy peligroso y debemos enseñar para que de esa manera uno mismo se sienta seguro que realiza una actividad de manera adecuada su compañero, y así</p>
--	--	--	---	--	--	--

						sentirnos seguros, por eso yo creo que existe el liderazgo transformacional.
		2. Considerando que la estimulación intelectual es un factor del liderazgo transformacional sobre la cual los oficiales pueden estimular a los demás tripulantes a innovar, crear y buscar por sí mismo soluciones a los problemas que se presentan en las labores rutinarias ¿Cómo los oficiales buscan afianzar dicho factor en los demás integrantes de la tripulación?	E1	E2	E3	E4
			Siempre se busca el aprendizaje constante en la tripulación, de tal manera que se hacen preguntas frecuentes y hasta se realizan pruebas que luego son hechas de manera oral para reforzar y estimular	Tenemos a bordo constantemente capacitaciones y charlas para la tripulación donde se les brinda conocimientos y luego se lo pone a prueba siendo	De acuerdo a mi función y experiencia a bordo en este buque, el oficial nos reúne a todos en la mañana antes de realizar la jornada laboral y nos da charla o recomendaciones de	Recibimos charlas y capacitaciones de los oficiales durante nuestro periodo a bordo para poder afrontar situaciones complicadas o estar preparados ante cualquier situación, en las charlas nos

			los conocimientos de los tripulantes.	recompensados por esto.	nuestro trabajo desempeñado y a la vez pautas de cómo mejorar en algunos aspectos, en otras oportunidades nos capacitan a todo el personal aprovechando los zafarranchos y ponen a prueba nuestro desenvolvimiento en caso se presente un problema.	hacen participar a todos y esto nos ha ayudado bastante cuando se ha presentado alguna situación difícil a bordo.
--	--	--	---------------------------------------	-------------------------	---	---

			E5	E6	E7	E8
			Yo como primer oficial trato de que los tripulantes que estén a mi cargo desarrollen sus habilidades y destrezas individuales que conlleven a ser partícipes claves en la provisión de soluciones que puedan presentarse.	Como segundo ingeniero siempre trato de enseñar a los tripulantes algo nuevo cada día y aconsejándolos de que ante cualquier problema o situación adversa siempre se debe solucionar en el momento para así poco a poco ir ganando experiencia.	Bueno los oficiales siempre realizan pequeñas capacitaciones los días domingos y es mayormente cuando estamos navegando, en esas charlas nos informan sobre los temas de seguridad a bordo, también los oficiales nos hablan sobre containtcendios y	Los oficiales o en este caso, el capitán siempre realiza charlas en donde se hablan de temas relacionados a seguridad, primeros auxilios, containtcendio, salvamento y en algunas ocasiones se habla de las operaciones de carga y descarga,

					<p>salvamentos, por lo menos nos dan los alcances más necesarios para que podamos saber respecto a esos temas.</p>	<p>además también charlamos de los cuasiaccidentes como medida preventiva para cualquier accidente, de esa manera genera un conocimiento en toda la tripulación porque no todos tenemos las mismas responsabilidades y gracias a esas charlas nos permiten</p>
--	--	--	--	--	--	--

						aprender un poco más respecto a temas que están relacionados netamente con la seguridad del buque.
	Liderazgo transaccional	3. El líder transaccional es un líder que para llegar a una meta utiliza premios y castigos lo que se considera como recompensa contingente ¿Considera usted que en el ámbito de la operación de buques dicho estilo de liderazgo caracteriza a la estructura organizacional de a bordo?	E1	E2	E3	E4
			Por supuesto la misma organización cuenta con premios para sus mejores trabajadores y sanciones para los que incumplan con las normas establecidas siendo esto parte de la	El buque cuenta con una rutina establecida siendo que cada uno cuenta con una tarea a cumplir, si se cumple con éxito se recibe una recompensa	Según lo que me mencionas y mi experiencia, muchas veces he observado o he estado en la situación de que nos felicitan y nos dan un premio por haber	He observado estas características en muchas oportunidades y bueno es algo que se ve constantemente sobre todo cuando tenemos que

			<p>estructura del trabajo a bordo.</p>	<p>como puede ser salir en un puerto pero de lo contrario serás castigado y se te quita el privilegio de salir a algún puerto.</p>	<p>realizado bien alguna tarea y cuando no hemos podido desarrollar alguna tarea a tiempo pues efectivamente hemos tenido que afrontar la situación hasta buscar alguna solución, incluso yo aplico este método con las personas que tengo a mi cargo ya que no todos somos iguales y no nos</p>	<p>presentar algún trabajo de urgencia,,, nos premian cuando este ha terminado a tiempo pero en otras oportunidades esto ha salido de nuestras manos por otros factores, pero al final siempre llegamos a una solución. Con respecto a castigos esto lo he observado cuando algún personal no ha</p>
--	--	--	--	--	--	--

					desempeñamos de la misma forma.	tenido una buena actitud.
			E5	E6	E7	E8
			Normalmente en la operación de los buques mercantes dicho líder transaccional suele ser visualizado de manera constante, ya que existen amonestaciones por no tener disposición y una actitud adecuada y también existen reconocimientos y	Por lo general, las recompensas y las sanciones a bordo de un buque mercante son característicos dentro de una organización laboral de un buque mercante, por lo que la tripulación desde ya sabe cuáles son	Yo considero, que sí existe este estilo tanto para cubierta como para maquinas porque el primero siempre es el que manda a realizar las tareas rutinarias que se hacen o los equipos que faltan dar mantenimiento, entonces más se	Claro que sí, en caso de máquinas el primero es el líder que se encarga de establecer las labores que tiene que cumplir los marineros, en este caso nos dice que actividades vamos a realizar en el día, o que equipo tenemos

			beneficios según lo realizado.	las características y procedimientos.	presenta en los marineros y oficiales noveles en donde sino realizan un trabajo adecuado los castiga y si lo hacen de manera correcta pues se le premia.	que darle mantenimiento, y nosotros si realizamos un buen trabajo nos felicita o en todo caso nos impone un castigo.
		4. ¿En qué situaciones a bordo del buque se determina la aplicación de un liderazgo transaccional?	E1	E2	E3	E4
			Bueno en mi experiencia un estilo de liderazgo transaccional se aplica todos los días dado que constantemente se estas poniendo pruebas donde	A bordo cumplo diferentes funciones las cuales al ser completadas con éxito recibo un premio tanto verbal o	Las veces que he observado que lo aplican es cuando ha habido alguna tarea que se ha retrasado y tenemos que	Una situación podría ser cuando no cumples o realizas bien tu función, en una oportunidad estuve distraído por

			<p>se reciben premios al completarlas o castigos al fallar estas mismas.</p>	<p>salarial pero si no logro llegar a las expectativas deseadas tendré un castigo del mismo tipo.</p>	<p>quedarnos más tiempo como consecuencia perdida de nuestro franco, ante algún comportamiento negativo de algún personal.</p>	<p>problemas y no realice correctamente mi función por lo cual recibí una llamada de atención y tuve que quedarme más tiempo. En otras oportunidades cuando hemos acabado nuestras labores, recibimos un incentivo o unas felicitaciones por parte de nuestros</p>
--	--	--	--	---	--	--

						superiores lo cual me hace sentir bien ya que somos parte del equipo a bordo.
			E5	E6	E7	E8
			Se ve reflejado cuando un marinero realiza una negligencia que haya manifestado responsabilidad, este está ligado a perder oportunidades laborales dentro de una empresa.	Se determina cuando un tripulante realiza correctamente su trabajo y es recompensado dentro del ámbito laboral y tiene la oportunidad de crecer laboralmente y personalmente	He visto que a los que se les sanciona más son lo oficiales noveles y a los marinero ya que ellos cumplen lo que le dice el primero y muchas veces no saben alguna cosa o se olvidan de como	Bueno en situaciones como los vetting, si lo pasamos sin observaciones nos dan un incentivo monetario, pero en caso de que por ejemplo, no se cumpla con el trabajo

				dentro de una misma compañía.	hacerlo y cometen errores y además recién están aprendiendo, y los primeros tanto de máquinas como de cubierta por ese lado no lo comprenden y bueno cuando hacen un buen trabajo he visto que los recompensan y en ocasiones dan incentivos monetarios por parte	correctamente que el primero nos ordenó en ese caso nos puede sancionar, como por ejemplo, a mí una vez un primero no me dejó salir franco y habido casos que he preferido dejar de salir franco a que mande una amonestación a la empresa que eso es lo más grave, por esa
--	--	--	--	-------------------------------	---	---

					de la empresa y cuando no pasa eso los amonestan y no les permiten tener franco.	razón preferí no salir franco.
	Liderazgo pasivo evitador	5. Uno de los factores del liderazgo pasivo evitador es la dirección por excepción pasiva, la cual se determina cuando el líder informa sobre errores o desviaciones antes de tomar acción exigiendo no más de lo esencial para alcanzar con un objetivo ¿A bordo del buque, los líderes u oficiales suelen tomar dicho criterio para guiar	E1	E2	E3	E4
			El lidera bordo siempre debe estar guiando a sus seguidores y no debería abandonarlos por su cuenta en ninguna circunstancia.	Pienso que no es muy aplicable pero en casos específicos funcionaria dado que hay personas con mucha más experiencia y	En ciertas ocasiones he visto esta actitud y es cuando el oficial se encuentra con muchas tareas, sin embargo, esto no funcionaría a bordo	No he observado a bordo esta actitud ya que es importante dar indicaciones claras para poder cumplir con nuestras tareas. Los oficiales

		las actividades de rutinas que realiza la tripulación de nivel apoyo (marineros)?		conocimientos que uno mismo.	de un buque. A bordo siempre recibimos una charla antes de empezar la jornada y estamos en constante comunicación con el oficial que está a mi cargo.	que están a cargo de nosotros siempre nos dan indicaciones y después se pasa inspección las tareas realizadas.
			E5	E6	E7	E8
			A bordo de los buques mercantes toman ciertos perfiles sobre los cuales puedan tomar acciones que busquen mejorar la	Los oficiales toman mucho criterio para poder guiar las actividades que se realizan a bordo de	Este tipo de estilo, no es muy común a bordo porque siempre hay algún oficial como el jefe de	En las embarcaciones que realizado trabajo de marinería en máquinas no he

			capacidad y desempeño de cada tripulante.	un buque mercante para lograr desempeños deseados en la tripulación.	máquinas o el capitán o como los primeros que siempre van a estar dispuestos a escucharte si existe algún inconveniente por las mismas razones que están vigilándote de como realizas el trabajo, por esa razón yo descarto este tipo de estilo a bordo.	visualizado este tipo de liderazgo donde el líder no incentive y solo actué cuando este haya un problema, siempre he visto al primero incluso al capitán motivar al personal y como lo mencione castigarlos y premiar tanto internamente como la misma empresa lo puede hacer.
--	--	--	---	--	--	--

		6. Otro de los factores que se relaciona con el liderazgo pasivo evitador tienen que ver con el factor laissez-faire en la cual los líderes no buscan influenciar en los subordinados ¿Se ha dado dicha circunstancias por parte suya o visualizada en otro tripulante a bordo del buque?	E1	E2	E3	E4
			No, a bordo siempre se trata de trabajar en conjunto con tus seguidores y tratar de motivarlos	Por lo que he visto a bordo la tripulación siempre trata de apoyarse y motivarse para poder cumplir cualquier tarea recibida sean marineros y oficiales.	A bordo del buque no he observado esta actitud ya que tenemos claro que somos un equipo y si uno de nosotros falla, podríamos ocasionar algún accidente.	No, siempre recibimos algún gesto de motivación antes de salir al trabajo.
			E5	E6	E7	E8
			En algunos casos he dejado que los tripulantes que están a mi cargo tomen sus propias decisiones,	Siempre he dejado a los tripulantes que tomen sus propias responsabilidades, siempre y cuando	Como te digo no he visualizado este tipo de liderazgo porque los primeros siempre buscan influenciar de	No he visualizado este factor del liderazgo porque es muy raro, los líderes a bordo siempre he

			<p>aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas.</p>	<p>no sean competentes y responsables en razón de las tareas que realizan.</p>	<p>manera significativa e los tripulantes y más en el personal que tienen a su mando, como mencione más énfasis le dan a los oficiales novel y a los marineros, pero referente al factor laissez-faire no lo eh notado.</p>	<p>visto que han influenciado en los tripulantes para que las actividades las realicen de la mejor manera y en un menor tiempo, logrando que la relación y comunicación entre ambos sea muy buena, pero ese tipo de factor respecto al liderazgo no lo he notado.</p>
--	--	--	--	--	---	---

	Efectos del liderazgo	7. Considerando que el esfuerzo extra representa el resultado del tipo de liderazgo observado a partir de las percepciones de los tripulantes del buque la cual determina que los líderes aumentan el deseo y la capacidad de los demás tripulantes para hacer los trabajos respectivos y lograr con los objetivos de a bordo ¿Qué acciones caracterizan a los oficiales tomados en cuenta como líderes los cuales determinan al esfuerzo extra como el resultado de los efectos del liderazgo dentro del contexto organizacional de a bordo?	E1	E2	E3	E4
			Siempre se obtendrá un esfuerzo extra por parte de la tripulación por medio de incentivos verbales o monetarios, siendo estos capaces de llegar más allá de lo encomendado.	A bordo siempre se darán incentivo para dar un extra como por ejemplo el primer piloto dando nuestras horas extras siendo la recompensa una salarias que nos motiva a seguir dando ese extra.	Las acciones que he observado para incentivar un esfuerzo extra son: Hora libre adicional Incentivo monetario extra. Motivaciones verbales. Camaradería entre oficiales y tripulantes.	Cuando me he encontrado en una situación que tengo que dar un esfuerzo extra he recibido a cambio horas de descanso adicionales, motivación por parte de los oficiales para trabajar como un equipo, un almuerzo común para todos.

			E5	E6	E7	E8
			<p>Las acciones que se caracterizan por nosotros los oficiales es que los tripulantes tengan óptimos niveles de desarrollo y desempeño en las tareas diarias de un buque para así estos puedan sentirse confiados cuando exista un problema.</p>	<p>Las acciones son las actitudes y comportamiento que los líderes adoptan para poder cumplir con los trabajos diarios que se les encomienda y depende de eso se pueden lograr muchos objetivos.</p>	<p>Las acciones que caracterizan a los oficiales es el respecto que brindan a toda la tripulación, nunca son despectivos ni nos tratan de mala manera, buscan que todos nosotros trabajemos en quipo, en algunas ocasiones cuando hay algún problema</p>	<p>Bueno algunas acciones son el trabajo en equipo, en el respeto y el trato que te brinda el capitán, el jefe de máquinas o los primeros, de manera que eso motiva y genera compromiso de tal manera que unos hace lo mejor posible para que de esa manera ellos se</p>

					<p>personal, puedes hablar con el primero para que comprenda la situación y esa preocupación hace que uno se sienta parte de la tripulación, se genera un trato familiar algunas veces pero siempre es muy importante mantener el respeto porque así como me da la confianza yo</p>	<p>sientan satisfechos con el trabajo realizado y de igual manera yo al sentir que realice un trabajo adecuado.</p>
--	--	--	--	--	---	---

					también debo de corresponder de la misma manera.	
--	--	--	--	--	--	--