



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE NÁUTICA Y MÁQUINAS

GRADO EN NÁUTICA Y TRANSPORTE MARÍTIMO

“GESTIÓN DE TRIPULACIONES MULTICULTURALES”

TRABAJO FIN DE GRADO

Septiembre - 2018

Autora: Olalla Vecino Míguez

Directora: Rosa Mary de la Campa Portela

“GESTIÓN DE TRIPULACIONES MULTICULTURALES”

Resumen

La gestión de tripulaciones multiculturales es un asunto que cobra cada vez más importancia en los planes de dirección empresarial de la industria marítima. Este fenómeno se debe a la relación directa que tiene en la accidentalidad.

Cada vez son más los casos donde los marinos conviven con más de dos nacionalidades diferentes, las organizaciones internacionales ya han comenzado a tomar cartas en el asunto mediante disposiciones legales sobre la formación en conciencia multicultural.

Este proyecto propone un estudio acerca de cómo la cultura nacional afecta al individuo personalmente, situación actual de la gestión de tripulaciones multiculturales, problemática y posibles soluciones.

Resumo

A xestión de tripulacións multiculturais é un asunto que cobra cada vez máis importancia nos plans de dirección empresarial da industria marítima. Este fenómeno débese a relación directa que ten na accidentalidade.

Cada vez son máis os casos onde os mariños conviven con máis de dúas nacionalidades diferentes, as organizacións internacionais xa comenzaron a tomar cartas no asunto mediante disposicións legais sobre a formación en conciencia multicultural.

Este proxecto propón un estudo acerca de cómo a cultura nacional afecta o individuo persoalmente, situación actual da xestión de tripulacións multiculturais, problemática e posibles solucións.

About

Multicultural crewing management is a topic more and more important in the maritime industry business management plans. This phenomenon is due to the direct link between crewing management and indices of occurrence.

More and more often seafarers face cases where they live together with more than two different nationalities, international organizations have already taken action on this matter through legal provisions about multicultural awareness training.

This paper propose a studio about how national culture affects to the individual personally, current multicultural crewing management, problems and potential solutions.

Índice general

1. Objeto.....	7
2. Alcance.....	9
3. Disposiciones legales y normas de referencia aplicadas.....	10
4. Introducción.....	15
5. Memoria.....	17
5.1 Comunicación y accidentalidad	17
5.1.1 Accidentalidad y factor humano	
5.1.2 Transporte marítimo e internacionalización	
5.1.3 Comunicación en ambientes multiculturales	
5.2 Cultura.....	22
5.2.1 Definición	
5.2.2 Cultura corporativa y seguridad	
5.3 El concepto de competencia y su relación en el ámbito laboral.....	26
5.3.1 Clases de competencias	
5.4 Teorías sociales.....	33
5.4.1 Las dimensiones de Hofstede.	
5.4.2 Las dimensiones culturales de Fons Trompenaars (and Charles Hampden-Turner)	
5.4.3 Teoría de las culturas de Lewis	
5.4.4 Prejuicios y estereotipos	
5.4.5 Caso Wal-Mart	
5.5 Comunicación intercultural.....	43

5.6 Gestión de tripulaciones multiculturales.....	51
5.6.1 Las navieras y RSC	
5.6.1.1 Practicas RSC en relación a la comunicación a bordo	
5.6.1.2 Nivel de implicación del trabajador en asuntos corporativo	
5.6.2 Situación laboral de las tripulaciones según su procedencia	
5.6.2.1 Blacklisting	
5.7 Propuestas de mejora.....	62
5.7.1 Buscando la síntesis	
5.7.2 Aprendizaje formal	
5.7.3 Comunicación eficaz	
5.8 Formación.....	66
5.8.1 Marlins	
5.8.2 Seagull	
5.8.3 Cross Cultural Training	
5.8.4 Tying ropes before launching	
6. Conclusiones.....	79
7. Bibliografía y referencias.....	80
8. Definiciones y abreviaturas.....	88
9. Índice de tablas.....	89

1. OBJETO

El objetivo de este proyecto es el de profundizar en el estudio de las herramientas vigentes de gestión de tripulaciones multiculturales. Para ello se tendrá en cuenta los factores que afectan a las tripulaciones haciendo especial hincapié en la comunicación, así como esta afecta al buen desarrollo de las tareas a bordo.

También se abordará el tema desde una perspectiva de empresa y como éstas pueden afrontar la problemática mediante la RSC.

2. ALCANCE

Como se desarrollará a lo largo del trabajo, una de las principales características de la industria marítima es su naturaleza global, es por ello que la pretensión de alcance de este documento es internacional.

Para la realización de este proyecto no se han tenido en cuenta rasgos de etnia, raza o género, salvo en casos concretos con afán esclarecedor. Se pretende pues, que sea válido y útil para su estudio sin importar la procedencia de quien lo lea.

3. DISPOSICIONES LEGALES Y NORMAS DE APLICACIÓN

Dentro de los denominados factores humanos la gestión del personal a bordo es un área de vital importancia tal y como lo reconoce la Organización Marítima Internacional (OMI) al introducir esta área de conocimiento como obligatoria dentro del Convenio internacional sobre normas de formación, titulación y guardia para la gente de mar, del inglés Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW).

El Convenio STCW fué el primero en establecer allá en el año 1978 prescripciones básicas relativas a la formación, titulación y guardia para la gente del mar, con un alcance internacional. Antes de la creación de tal convenio, cada Gobierno establecía sus propias normas aplicables a los oficiales y marineros. Esto suponía que las normas y procedimientos fuesen muy dispares, encontrándose en una situación muy ambigua en cuanto a mínimos a cumplir. Tras la creación de este conjunto de normas, que los países ratificadores se ven obligados a cumplir o superar, existe una cohesión entre naciones en lo que a este tema concierne.

En el año 1995 se adoptó en conferencia una enmienda que entró en vigor el 1 de febrero de 1997. En esta revisión la Conferencia se hizo eco de la necesidad de actualizar y eliminar ambigüedades en su redacción. También se realizó un cambio estructural, dividiéndose en la “parte A”, de obligatorio cumplimiento y la “parte B”, que tiene carácter recomendatorio. De este modo se facilita la labor de administración y se simplifica el trabajo de revisión y actualización. Asimismo se prescribió que las Partes implicadas están obligadas a facilitar información pormenorizada a la OMI sobre las medidas administrativas adoptadas para garantizar el cumplimiento del Convenio.

El Convenio de formación consta de 8 capítulos:

- Capítulo I: Disposiciones generales
- Capítulo II: El capitán y la sección del puente

- Capítulo III: Sección de máquinas
- Capítulo IV: Servicio y personal de radiocomunicaciones
- Capítulo V: Requisitos especiales de formación para el personal de determinados tipos de buque
- Capítulo VI: Funciones de emergencia, seguridad en el trabajo, atención médica y supervivencia
- Capítulo VII: Titulación alternativa
- Capítulo VIII: Guardias

Pese a que todos y cada uno de ellos son provechosos para nuestro estudio, es el Capítulo V el que nos aporta más información y le da un carácter unificado a la educación para el personal a bordo.

A su vez las reglas del Convenio se ven secundadas por las secciones del Código de formación. Se podría así decir que en términos generales, el Convenio contiene prescripciones fundamentales, ampliadas y aclaradas posteriormente en el Código.

El 25 de junio de 2010 se adoptaron las enmiendas de Manila al Convenio y el Código de formación, que representaron una revisión trascendental. En estas enmiendas se introdujeron a cada capítulo del Convenio y el Código diversos cambios, entre los que cabe mencionar:

- Mejora de las medidas preventivas de prácticas fraudulentas asociadas a los certificados de competencia y consolidación del proceso de evaluación (supervisión del cumplimiento del Convenio por las Partes).
- Revisión de los requisitos sobre las horas de trabajo y los períodos de descanso, establecimiento requisitos nuevos relativos a la prevención del uso indebido de drogas y alcohol, así como actualización de las normas de aptitud física.
- Requisitos nuevos de certificación para los marineros de primera.
- Requisitos nuevos relativos a la concienciación del medio marino, las cualidades de liderazgo y el trabajo en equipo.

- Requisitos relativos a la formación en protección marítima, así como disposiciones que garanticen que los marinos reciban la debida formación para hacer frente a situaciones de piratería.
- Introducción de metodología moderna de formación, incluidos el aprendizaje a distancia y el aprendizaje en la Red.

En esta enmienda se mencionan por primera vez explícitamente las “*soft skills*” como liderazgo y trabajo en equipo, importantes para la gestión de cualquier tripulación, especialmente de las de carácter multicultural. Con la ayuda de este Código se ofrecen las herramientas necesarias para una preparación homogénea de los marinos por todo el planeta, otorgándole un valor psicológico y social más allá de enfocarse en conocimientos formales. También establece un orden idiomático, encabezando de una manera formal al inglés como la lengua marítima por antonomasia y estableciendo códigos unificados por todo el mundo, facilitando así las comunicaciones.

En el Código de Gestión de la Seguridad (Código IGS) se plasma la necesidad de una comunicación efectiva con órdenes apropiadas, hechas de manera clara. Como se mencionará en la memoria del proyecto, los errores humanos son un importante factor de accidentalidad a bordo, a finales de los años 80 fueron la causa manifiesta de una serie de accidentes muy graves a los que también contribuyeron fallos en la gestión.

Este Código nace tras la creación de las Directrices de la OMI sobre gestión para la seguridad operacional del buque y la prevención de la contaminación, realizadas en el año 1989. El objetivo de estas directrices era proporcionar, a los responsables de la explotación de los buques, un marco para el desarrollo adecuado, implantación y evaluación de la gestión de la seguridad así como la prevención de la contaminación marítima

El objetivo de las Directrices era la de:

- Garantizar la seguridad.

- Prevenir las lesiones personales y pérdida de vidas.
- Evitar los daños al medio ambiente (En particular al medio marino) y a la propiedad.

Las Directrices, que estaban basadas en principios y objetivos generales, también reconocían la importancia de los instrumentos internacionales ya existentes e incluyeron apartados sobre la gestión y la importancia de una política sobre seguridad y medio ambiente. Estas políticas y el enfoque que puede tener una empresa sobre ellas serán luego descritas cuando se trate el tema de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Tras el éxito de las Directrices propuestas, en el año 1993 la OMI adoptó el Código IGS, el cual en el año 1998 pasó a ser carácter obligatorio. Posteriormente fue enmendado en junio de 2013, estas enmiendas entraron en vigor el 1 de enero de 2015.

De una manera similar a las directrices, el Código IGS establece los objetivos de gestión de la seguridad y exige a las compañías que establezcan un sistema de gestión de la seguridad. Se espera que cada empresa "designe a una persona o personas en tierra que tengan acceso directo al más alto nivel de gestión". Asimismo los procedimientos que exige el Código deberían ser documentados y compilados en el Manual de Gestión de la Seguridad, del cual se debe de tener una copia siempre a bordo. En lo referente a la gestión de recursos humanos también se habla sobre la autoridad y responsabilidad del capitán y sobre los recursos y personal en general.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) elaboró el Maritime Labour Convention (MLC), un instrumento único y coherente que recoge en la medida de lo posible, todas las normas actualizadas contenidas en los convenios y recomendaciones internacionales sobre el trabajo marítimo, así como los principios fundamentales que figuran en otros convenios internacionales del trabajo, y en particular en:

- El Convenio sobre el trabajo forzoso (1930).
- Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación (1948).
- Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva (1949).
- Convenio sobre igualdad de remuneración (1951).
- Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso (1957).
- Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación) (1958).
- Convenio sobre la edad mínima (1973).
- Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil (1999).

La OIT es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales, fundada el 11 de abril de 1919, en virtud del Tratado de Versalles. El principal objeto de esta fundación es el de promover condiciones de trabajo justas, no solo en el ámbito marítimo sino en todos los campos. Esta Organización así como el resultado de la Convención del trabajo desarrollada en Ginebra el 2006 están fuertemente ligados la normativa laboral marítima aplicable en la gestión del personal que trabaja a bordo.

4. INTRODUCCIÓN

Un buque podría ser comparado funcionalmente hablando con una empresa de tamaño medio con el agravante de que una vez finaliza la jornada laboral la tripulación (En la mayoría de los casos) no dispone de la posibilidad de volver a tierra y así poder olvidarse del trabajo y del ambiente de trabajo durante unas horas.

La industria marítima presenta sin lugar a dudas un carácter global, intrínseco a su actividad. Este fenómeno no solo se materializa en la dinámica de funcionamiento sino también en lo que al personal concierne, es muy probable que el marino de hoy en día trabaje mano a mano con individuos de más de una nacionalidad, en la mayoría de casos, muy diferente a la suya. Estas diferencias, no solo culturales sino también idiomáticas tienen un impacto directo en cómo se comunican los tripulantes, dando lugar en muchos casos a equivocaciones, las cuales pueden desencadenar una elevada tasa de accidentalidad.

Volviendo a la comparación del buque con una empresa (Ahora ya definida como cosmopolita) sabemos que el 50% del éxito en los negocios internacionales se debe a “*soft techniques*” como son negociación, apreciación de otras culturas o el interés en dichas culturas. Otros valores de gran relevancia son las llamadas “*soft skills*”, que generalmente se refieren al liderazgo, habilidades interpersonales, resolución de conflictos, comunicación y otros (Harris (2000)). Dichas habilidades son de gran importancia en la vida a bordo, y un clarísimo punto a favor en un oficial en potencia.

La conciencia multicultural (Multicultural awareness) ofrece las herramientas clave para el desarrollo de habilidades trascendentales en situaciones multiculturales a bordo de un buque, cobrando así cada vez más importancia en los planes de formación corporativa e individual, siendo de gran utilidad tanto para alcanzar objetivos en el ámbito laboral como de realización personal y creación de lazos.

El objetivo principal de este proyecto es el de estudiar la relación entre los diferentes estilos comunicativos (derivados de las diversas culturas existentes) con el trabajo a bordo y su repercusión en la constitución de la tripulación. Para

ello se hablará de la relación entre accidentalidad, factor humano y comunicación intercultural. También se aproximarán conceptos de carácter más formal como es la cultura, la competencia y teorías sociales que servirán de base para una comprensión más profunda de la comunicación intercultural. No se puede olvidar la gestión de tripulaciones; se explicará la posible implicación de la empresa y de sus trabajadores en asuntos corporativos y la situación de los marinos en función de su procedencia. Finalmente se plantearán diferentes soluciones a los posibles problemas derivados de la comunicación intercultural así como opciones formativas para su mejora.

5. MEMORIA

5.1 COMUNICACIÓN Y SINIESTRALIDAD

Existen diversos estudios que se centran en temas relevantes sobre la cultura nacional, multiculturalismo y su influencia en la industria, centrándose especialmente en lo relativo a accidentes marítimos, seguridad y calidad, eficiencia, comunicación, trabajo, satisfacción y otros. Por lo tanto es evidente que existe una relación directa entre factor humano, comunicación y accidentes marítimos (Lane et al., (2002)).

5.1.1 Accidentalidad y factor humano

El factor humano es clave en las estadísticas sobre accidentalidad en el transporte marítimo: La base de datos de *The Norwegian Maritime Directorates* revela que más del 50% de los accidentes en el ámbito marítimo están relacionados con el factor humano. Otras fuentes afirman que entre el 60% y 90% de todos los accidentes en la mar pueden ser clasificados con el título de “factor humano” (Sherry, P. (1992) ; Mars,G. (1996)).

Estas diferencias estadísticas pueden ser atribuidas a diferentes factores (Hill, S.G., Byers, J.C., Rothblum, A.M., Booth, RL. (1994); Rothblum, A.M., Chervalhais, A.B., (1996)):

- La credibilidad de la fuente puede verse afectada según el investigador.
- El término “factor humano” puede verse en ocasiones sobre simplificado.
- El programa informático empleado para la trata de datos puede afectar a la veracidad de los resultados.

Lo que si sabemos con certeza es que el estado del individuo tanto físico como mental es fundamental para su efectividad laboral siendo diversos factores los que afectan al bienestar del marino (Storgård, J.,N. Berg, O.P. Brunila., (2013)), entre los cuales se encuentran :

- Tipo de buque.
- Tipos de viajes a realizar.
- Nacionalidades a bordo.
- Habilidades personales.
- Condiciones salariales y laborales.
- Como se produce la formación de grupos, por ejemplo por nacionalidad, género o departamento al que pertenecen..

Debemos contextualizar esta situación en un espacio especialmente peligroso por sí mismo, la navegación supone riesgos en potencia para la salud de la tripulación. Los accidentes y lesiones son mucho más comunes a bordo que en otras profesiones (Jensen et al. (2006)), entre otros motivos, debido a las características específicas de la vida en el mar; meteorología, aislamiento, soledad, etc. Una colaboración eficaz entre los miembros de la tripulación es un factor fundamental para un viaje seguro y eficiente, al fin y al cabo en el mar todos dependen los unos de los otros (Mack (2013)).

Es especialmente en momentos de crisis cuándo esto se hace visible, dónde la colaboración es especialmente importante (Weick, K.E. Roberts, (1993)). Por ello la seguridad a bordo es un elemento de gran importancia, especialmente en tareas que ya implican peligro aun cuando se toman todas las precauciones como es en la mar. La seguridad a bordo debe ser enfocada desde un punto de vista multidisciplinar como así lo hace Tore J. Larsson (1998), editor de *Safety Science Monitor*.

“Sin embargo, creo que el caso particular de la seguridad industrial y la prevención de lesiones ocupacionales exige el enfoque combinado de varias disciplinas: la epidemiología ordena las herramientas necesarias

para acceder a la prevalencia de resultados negativos dadas ciertas exposiciones peligrosas; la psicología explicará los aspectos cognitivos del comportamiento humano, las percepciones, las actitudes y las emociones; la sociología y la gestión de los recursos humanos pueden interpretar los resultados pertinentes del comportamiento grupal y decirnos cómo cambian las organizaciones y por qué; los ergonomistas pueden encontrar soluciones a los problemas de exposición en tareas perceptuales, manuales y cognitivas; los ingenieros estructurales pueden identificar los aspectos de seguridad relevantes en el diseño; y los estadísticos pueden evaluar la medición de la incidencia y validar los posibles resultados de las intervenciones.”

Pese a la gran importancia que tiene la imagen del marino en esta compleja ecuación, como así se constata en las estadísticas, no nos podemos olvidar de que las catástrofes suelen implicar una serie de factores consecutivos y no de un único factor, como así tiene en cuenta Perrow (1984)

“Aunque el 80% de los accidentes marítimos son atribuidos al error humano; generalmente exceso de velocidad en condiciones de mal tiempo y errores en la navegación, los buques modernos no están libres de errores de diseño o de equipo”.

5.1.2 Transporte marítimo e internacionalización

Las condiciones económicas y geopolíticas le han otorgado hoy en día un carácter internacional a la industria marítima (G. Benton (2005)) siendo las empresas del sector pioneras en globalización (Maria P., Michael R. (2011)).

A día de hoy vivimos en un mundo global e interconectado, dónde muy probablemente cualquier producto que llegue a nuestras manos venga de la otra parte del planeta. Pero años atrás esto no sucedía así, es por ello que la industria del transporte marítimo ha sido precursora de este movimiento sin el cual no podremos concebir nuestra vida ahora que se ha instaurado en ella, la globalización ha llegado para quedarse y debemos aprender a convivir con ello, con todo lo que implica. Ya no solo las grandes urbes albergan cientos de etnias diferentes, encontramos personas extranjeras distribuidas por cada rincón del planeta, enriqueciendo nuestras vidas a nivel cultural. Un progreso que en ocasiones se ve truncado por problemas de entendimiento, un fenómeno intrínseco a la interacción con personas que provienen de diferentes culturas.

Las tripulaciones multiculturales no son un fenómeno nuevo, pero si es cierto que se ha convertido en un asunto en auge en el momento en el que dichas tripulaciones fueron creadas con conciencia (OIT (2002)). En el último cuarto del siglo XX el 80% de los fletes internacionales fueron gestionados por tripulaciones multiculturales y plurilingües (Trenkner (2000)) mientras que como Kahveci (2002) menciona “El 65% de los fletes mundiales emplea tripulaciones multiculturales, mientras que más del 10% de los fletes son gestionados con tripulaciones de más de 5 nacionalidades diferentes”.

5.1.3 Comunicación en ambientes multiculturales

Uno de los muchos obstáculos a los que se enfrenta el marino del siglo XXI, es la necesidad de lidiar con situaciones multiculturales en su día a día, fenómeno resultado del carácter internacional constatado en el punto anterior.

El ser humano tiene la necesidad creciente de intercambiar ideas entre personas, estas ideas deben actuar como una manera de estrechar lazos y no como

bloqueo entre individuos. En el caso particular que nos atañe, la comunicación cobra un papel especialmente importante, por tratarse el buque de un espacio confinado y aislado convirtiéndolo en un lugar realmente hostil si no hay buen entendimiento entre la tripulación, así como la incidencia directa que tiene sobre la probabilidad de cometer errores que pueden desencadenar desgracias de diferente índole.

Esta pluralidad que el marino se ve obligado a afrontar puede desencadenar en malentendidos. Kaner S., (1996) afirma que en muchas ocasiones son los diferentes valores culturales los que hacen que los individuos discrepen en lugar de estar de acuerdo. Esto se manifiesta especialmente cuando la persona proviene de una cultura muy diferente a la del resto del grupo. En tales circunstancias, la conciencia multicultural se ha convertido en una herramienta fundamental para el buen entendimiento y cooperación intercultural.

La conciencia multicultural es el entendimiento de culturas ajenas a la nuestra sin la proyección de la propia, teniendo en cuenta tanto costumbres o tradiciones como conductas y actitudes, que difieren en gran medida según el país de origen. Dentro de la disciplina de la conciencia multicultural uno de los mayores errores es la creencia de que la comprensión relativa de comportamientos arcaicos, que en muchas ocasiones atentan contra los derechos humanos, es un ejercicio de empatía. Este fenómeno en realidad, es una visión colonialista de las civilizaciones (Merry (2003)), una especie de piedad aplicada que al fin y al cabo nace de una visión chauvinista¹ a la par que etnocéntrica². Se trata así de un comportamiento a tener en cuenta estando a bordo y respaldar la teoría de que no todas las actitudes y comportamientos provenientes de otras culturas han de ser totalmente relativizados. Esto puede ser muy útil en situaciones reales de

¹ Chauvinismo: La creencia de que la cultura a la que se pertenece es la superior. Según la Rae (2018) "Exaltación desmesurada de lo nacional frente a lo extranjero".

² Etnocentrismo: Según la Rae (2018) criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades.

conflicto, donde determinadas actitudes deben ser repudiadas independientemente de quien provengan.

Desarrollar de una manera óptima nuestras competencias interculturales significa pues que el entendimiento entre personas de diferentes culturas no consiste en el mero acto de “tolerar” otras costumbres y prácticas, sino de integrar el aprendizaje fruto del entendimiento de estas diferencias.

Dado que los marinos y el personal de tierra se ven obligados a trabajar con personas de diferentes nacionalidades y con diferentes lenguas nativas surge también la problemática de cuál de las culturas será la dominante. En el análisis realizado por Jan Horck (2004) recién graduados de la World Maritime University (Malmö, Sweden) (WMU) en *Maritime Education and Training* fueron encuestados. Los resultados fueron comparados con los obtenidos en investigaciones realizadas en *The Seafarers International Research Centre* (SIRC) centro de investigaciones que forma parte de la facultad de ciencias sociales de la Universidad de Cardiff y con los obtenidos en The Swedish National Maritime Museum (SNMM). Se concluyó que se trata de una mezcla entre factores culturales así como de comunicación verbal y no verbal la que afecta a como nuestras ideas y opiniones serán escuchadas sobre las de los demás.

5.2 CULTURA

En los puntos anteriores se ha mencionado la cultura en diversas ocasiones. Son muchas las diferentes acepciones para este término siendo el debate relacionado con dicha palabra inherente a su aparición. Es necesario conocer su significado y

posibles acepciones en profundidad para comprender el uso que se le da en este proyecto.

5.2.1 Definición

En los años 50 Kroeber y Kluckhohn encontraron alrededor de 164 definiciones para el término cultura. La problemática sobre lo que significa cultura ya fue tratada por muchos autores en el pasado como así recoge (Raül Barrera Luna (2013)) en su estudio sobre el concepto de la cultura.

La cultura está asociada a conocimiento, tradición, costumbre y hábito inherente a la persona dentro de una sociedad a ser perteneciente a esta. Harris (2011) cita la definición de Tylor, que decía que:

“Para comprender una cultura resulta necesario comprender a los otros en sus propios términos sin proyectar nuestras propias categorías”.

La cultura también ha sido relacionada con la selección natural; al asumir que la capacidad de aprender de la experiencia de los demás nos permite adaptarnos a nuestro medio (Cavalli-Sforza (2010)).

Lo que si concluyen la mayoría de los autores es que no hay explicación de base genética ni biológica, que pueda explicar el diferente desarrollo de mitos, leyendas, creencias, ritos... que forman parte de la riqueza de cada cultura. Una variedad que “no se lleva en la sangre [sino que] Se aprende en la vida social” (Grimson (2008)).

5.2.2 Cultura corporativa y su vínculo con la seguridad

La cultura ha de ser analizada también desde un punto de vista organizacional, apareciendo así dos términos; cultura organizacional y clima organizacional.

Según qué fuentes consultemos ambos términos son empleados indistintamente o con un significado diferente, es por ello por lo que vamos a definirlos en aras del buen entendimiento.

Cultura organizacional, aparece de forma escrita por primera vez en un artículo de Pettigrew, publicado en el *Administrative Science Quarterly* en 1979 siendo así un término relativamente reciente. Un término similar, “cultura corporativa” apareció antes de forma escrita (Blake and Mouton (1964); Silverveig, Allen (1976)) aunque al final se le dió un significado similar a ambos. Schein (1985) observó que empresas que operaban en un contexto multinacional finalmente actuaban de la misma manera, incluso cuando la diferencia entre naciones era considerable. El hecho de que algunas culturas foráneas fueran capaces de modificar la nacional despertó su curiosidad. Fue así cuando definió cultura organizacional como:

“El conjunto de suposiciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado a medida que aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que funciona suficientemente bien como para ser considerado válido y por lo tanto para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de entender, pensar y sentir en relación a esos problemas que podrían surgir.” Schein (1985).

Otro autor que trabajó con dicho término fue Geert Hofstede (1990), definiéndolo como un constructo holístico, históricamente determinado, relacionado con aspectos antropológicos, construido socialmente y difícil de cambiar.

A pesar de que se trata de dos términos bastante similares es importante diferenciarlos, clima Organizacional se trata de:

“Un conjunto de atributos específicos para una organización que pueden ser observados por la forma en la que propia organización trata a sus miembros y entorno. Para cada miembro de la organización “el clima” se manifiesta como una serie de actitudes y expectativas que describen la

organización con características estáticas (como el grado de autonomía) y conecta entre acción y resultado.” (Campbel (1970)).

Estos dos conceptos; cultura organizacional y clima organizacional están fuertemente relacionados con “*Safety culture*”, un término amplio que a su vez engloba a “*safety climate*” (Jon Ivar Havold (2000)) aunque por su significado casi igual emplearemos ambos términos indistintamente.

Los factores distintivos entre dos empresas israelís, una con un gran número de accidentes y la otra con una tasa baja de accidentalidad fueron categorizados (Zohar(1980)) concluyendo que los siguientes puntos eran clave en el estudio de la eficiencia de la seguridad corporativa:

- Gestión de la seguridad
- Relación entre promoción y prácticas seguras
- Status social: tanto de forma individual, como del jefe de seguridad, como del comité de seguridad.
- Importancia y efectividad del entrenamiento en seguridad
- Riesgos en el puesto de trabajo
- Imposición VS guía

Con el tiempo estos indicadores fueron rechazados por falta de validez en empresas de otros países. La influencia de la cultura nacional había sido así demostrada (Glennon D.E., (1982); Brown R.L., (1986); Holmes y Lutness(1987)). Finalmente se llegó a la conclusión de que a pesar de que estos factores no eran homogéneos a través de las organizaciones, el modelo extraído por Zohar estaba bien enfocado para la empresa y en el contexto que fue desarrollado.

A través del estudio de las dimensiones de Hofstede en la Universidad de Texas (Merrit A.; Helmreich R.L., (1998)) se reafirmó que, en efecto la cultura nacional si influía directamente en la “*safety culture*” de los empleados. Se constató que aquellas empresas con un elevado nivel de concienciación en seguridad sufrían

menos accidentes, estableciendo así una relación directa entre *safety culture*, *safety climate* y accidentalidad (Diaz, D.I., Cabrera, D.D (1997)).

Perrow (1984) también hizo especial hincapié en la presión de producción, ya que pese a que muchas empresas se hagan eco de una política donde prima la seguridad -“*safety fist*”- en ocasiones esto no es más que un dogma que carece de significado en la práctica, dónde se insta a los trabajadores a llevar a cabo prácticas que ponen en peligro su integridad o la del buque con la finalidad de obtener un mayor beneficio económico. Grote y Künzler (1996), que coincidían con Perrow (1984) llevaron a cabo un estudio a través de 5 empresas desarrollando un modelo único sociotecnológico donde la seguridad es entendida como una parte primaria integral del sistema de trabajo llamada “*Total safety management*”. Estos mantenían que el objetivo de la “*safety culture*” es reducir el error humano mediante los siguientes puntos:

- Reducir la probabilidad de error.
- Identificar errores antes de que tengan un efecto operacional.
- Mitigar las consecuencias de los errores.

5.3 El concepto de competencia y su relación con el ambiente laboral

La competencia en el ámbito laboral, al igual que el de cultura, es un concepto de difícil acotación. Fue definida en el año 1994 por Bunk como:

“Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar con el entorno profesional y en la organización del trabajo”.

Casi en el comienzo del siglo XXI, Prieto (1997) distinguía seis distintas acepciones del concepto competencia:

- Autoridad
- Capacitación
- Competición
- Cualificación
- Incumbencia
- Suficiencia

Recientemente el término ha evolucionado situándose más allá de la óptica exclusivamente profesional y ha adquirido una visión más integral. Es por ello que Alberici y Serreri (2005) han puesto en evidencia la necesidad de un enfoque que trascienda su dimensión puramente funcionalista, ampliando el horizonte de estudio y de investigación más allá de los límites de la formación profesional y del aprendizaje de un oficio.

5.3.1 Clases de competencias

La revisión de los estudios sobre competencias nos permite constatar que se han efectuado numerosas clasificaciones. A modo de síntesis se podría decir que la mayoría de ellas incluyen diferentes clases de competencias y que, a pesar de no existir una denominación unánime, ponen el acento en dos dimensiones que se podrían denominar, a grandes rasgos, como competencias de desarrollo técnico-profesional y competencias de desarrollo socio-personal (Rafael B.A; Núria P.E (2007)).

Las primeras, también conocidas como funcionales, se ajustan a conocimientos y procedimientos en relación con un determinado ámbito profesional o

especialización. Podría decirse que se relaciona con el “saber” y el “saber hacer” necesarios para el desempeño experto de una actividad laboral.

Por otra banda las segundas conciernen a un ambiente social, el cual tradicionalmente no fue objeto de estudio ni interés para las empresas. La evolución de la sociedad y las transformaciones acaecidas en el entorno empresarial provocaron un cambio plausible en el ámbito de la empresa que induce a reconocer la necesidad de otro tipo de competencias.

Ante la falta de unanimidad en la terminología a emplear para referirse a este constructo utilizaremos la expresión competencias de desarrollo socio-personal, la cual se aproxima a sintetizar el concepto, incluyéndose también destrezas de índole personal e interpersonal.

En la siguiente tabla (*figura 5.3.1.1*) se presenta a modo de ejemplo algunas de las competencias incluidas en cada una de las dos dimensiones.

CLASES DE COMPETENCIAS	
SOCIO-PERSONALES	TÉCNICO-PROFESIONALES
<ul style="list-style-type: none"> - Motivación. - Autoconfianza. - Autocontrol. - Paciencia. - Autocrítica. - Autonomía. - Control del estrés. - Asertividad. - Responsabilidad. - Capacidad de toma de decisiones. - Empatía. - Capacidad de prevención y solución de conflictos. - Espíritu de equipo. - Altruismo. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de los conocimientos básicos y especializados. - Dominio de las tareas y destrezas requeridas en la profesión. - Dominio de las técnicas necesarias en la profesión. - Capacidad de organización. - Capacidad de coordinación. - Capacidad de gestión del entorno. - Capacidad de trabajo en red. - Capacidad de adaptación e innovación. -

Figura 5.3.1.1 – *Las competencias emocionales (Rafael B.A y Núria P.E)*
Universidad de Barcelona

Las competencias socio-personales toman hoy en día mayor relevancia en el ámbito profesional (Donaldso-Feilder y Bond F.W., (2004); Hughes J., (2005)) considerándose un aspecto importante en cuanto a empleabilidad. En los procesos de selección cada vez se pone más énfasis en la valoración de la

capacidad de entender a los compañeros y contribuir a un buen ambiente laboral, más allá de las competencias de conocimientos formales. Llevado a la práctica, algunos de los recursos actualmente utilizados en procesos de selección como la “hoja de vida emocional” y “mapa emocional del candidato”.

Una buena gestión emocional está fuertemente vinculada al liderazgo, resulta obvio que a nadie le gusta trabajar con líderes irritables, dominantes o fríos. Es por ello que aquellos líderes que se mantienen optimistas y entusiastas suelen conservar durante mucho más tiempo a sus empleados (Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002)).

Existen también evidencias de que los procesos de educación y formación deben tener presente el desarrollo las competencias socio-personales, aquellos alumnos que las poseen se encontrarán motivados con los beneficios para el aprendizaje que esto implica; control de impulsos, iniciativa, toma de responsabilidades... Esto no se trata de un acercamiento entre contenidos académicos y competencias de desarrollo socio-personal sino de una integración sinérgica de ambas dimensiones.

Todos y cada uno de nosotros podemos experimentar incompetencia emocional en un momento dado y o en un espacio determinado, dado que no nos sentimos preparados para esa situación. Para Saarni C., (2000):

“La competencia emocional se relaciona con la demostración de autoeficacia al expresar emociones en las transacciones sociales (“emotion-eliciting social transaccions”).”

Pero nos encontramos ante la duda ¿Qué es la autoeficacia? A su vez el autor la define como la capacidad y las habilidades que tiene que tener el individuo para lograr los objetivos. La autoeficacia se logra mediante el auto-conocimiento; de las propias emociones así como la capacidad para regularlas hacia los resultados deseados. A su vez, los resultados deseados dependen de los principios morales que uno tiene.

Las competencias socio-emocionales propuestas (Graczyk, et al. (2000); Payton, et al. (2000) y CASEL (2006)) forman un extenso listado. Es por ello que con intención de no ser exhaustivos tomaremos aquellas en relación a las capacidades de conciencia multicultural a bordo:

- Tener en cuenta la perspectiva: capacidad de percibir con precisión el punto de vista de los demás.
- Análisis de normas sociales: capacidad para evaluar críticamente los mensajes sociales, culturales y de los temas relativos a normas sociales y comportamientos personales.
- Responsabilidad: intención de implicarse en comportamientos seguros, saludables y éticos.
- Respeto por los demás: intención de aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales y valorar los derechos de todas las personas.
- Identificación de problemas: capacidad para identificar situaciones que requieren una solución o decisión y evaluar riesgos, barreras y recursos.
- Comunicación receptiva: capacidad para atender a los demás tanto en la comunicación verbal como no verbal para recibir los mensajes con precisión.
- Comunicación expresiva: capacidad para iniciar y mantener conversaciones, expresar los propios pensamientos y sentimientos con claridad, tanto en comunicación verbal como no verbal, y demostrar a los demás que han sido bien comprendidos.
- Negociación: capacidad para resolver conflictos en paz, considerando la perspectiva y los sentimientos de los demás.

Para concluir esta revisión, podemos reparar en la interesante propuesta de los estándares del aprendizaje social y emocional (*“Illinois Social Emotional Learning Standards”*) elaborados en 2004 por el Illinois State Board of Education (ISBE). Estos estándares del aprendizaje social y emocional dan la estructura al plan de desarrollo emocional que se aplica en los centros educativos bajo su competencia

ISBE (2006). De forma resumida y en relación a la materia que nos incumbe se podrían mencionar los siguientes puntos:

- Utilización de la conciencia social y las habilidades interpersonales para establecer y mantener relaciones positivas a través del:
 - Reconocimiento de los sentimientos y perspectivas de otras personas.
 - Reconocimiento de las diferencias entre individuos y grupos sociales (incluidas aquí también otras culturas).
 - Empleo de habilidades comunicativas y competencias sociales, para así interactuar de forma eficiente con los demás.
- Comprensión de las emociones de los demás: capacidad para percibir con precisión las emociones y perspectivas de los demás y de implicarse empáticamente en sus vivencias emocionales. En este punto se Incluye la pericia de servirse de las claves situacionales y expresivas (comunicación verbal y no verbal) que poseen un grado de consenso cultural para el significado.
- Dominar las habilidades sociales básicas como son escuchar, saludar, despedirse, dar las gracias, pedir un favor, manifestar agradecimiento, pedir disculpas, mantener una actitud dialogante... Dentro de estas nociones elementales se puede profundizar más allá:
 - Respetar a los demás.
 - Aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales.
 - Valorar los derechos de todas las personas.
 - Practicar la comunicación receptiva, que es la capacidad para atender a los demás, tanto en la comunicación verbal como no verbal para así recibir los mensajes con precisión.
 - Practicar la comunicación expresiva, se trata de la capacidad para iniciar y mantener conversaciones, expresar los propios pensamientos y sentimientos con claridad y demostrar a los demás que han sido bien comprendidos.
 - Compartir emociones.

La importancia y necesidad de adquirir competencias emocionales es indudable, y pone el énfasis en la interacción entre persona y en ambiente en el que se encuentra: el desarrollo de estas competencias es el objetivo de la educación emocional (Bar-On y Parker, (2000); Cohen, (1999); Elias et al.(1999, 2000)).

Las repercusiones positivas derivadas de una buena educación desde un punto de vista emocional han sido constatadas en numerosas investigaciones. Es por ello que el ámbito de aplicación laboral de estas competencias es en uno de los cuales donde existe mayor interés a día de hoy. La *American Society for Training and Development* ha constatado como la competencia emocional afecta de forma significativa en múltiples aspectos de la práctica profesional, otros autores han evidenciado esta causa-efecto poniendo especialmente el acento en la importancia del desarrollo de nociones de desarrollo personal (Autoconciencia, regulación emocional, automotivación y habilidades socioemocionales) con el fin de facilitar una comunicación eficaz así como una mayor cooperación (Valls Roig (1997). Sólo en EEUU se invierten más de 50 billones de dólares al año en formación en la empresa (Cherniss (2000)).

En la obra de Cherniss (2000) se presenta una revisión general de las investigaciones sobre el tema. En resumen, invertir en el desarrollo de las competencias emocionales de los trabajadores tiene consecuencias altamente positivas en múltiples situaciones:

- Permite resolver eficazmente situaciones delicadas con un compañero.
- Contribuye a afrontar las críticas de los jefes.
- A perseverar en la tarea hasta completarla.
- A enfrentar los retos que se nos plantean.

Contrariamente, un bajo nivel de competencia emocional mina el desarrollo y el éxito tanto de individuos como de la empresa (Weisinger (1998)).

Más allá de la transcendencia a nivel laboral, éstas competencias tienen una indiscutible repercusión en la dimensión personal; tanto en el ámbito familiar, en la

vida en pareja (Tannen D., (1993)) y en el establecimiento de una red de relaciones sociales satisfactorias (Extremera y Fernández Berrocal (2004)).

5.4 TEORÍAS SOCIALES

Los comportamientos individuales están basados y guiados por patrones sociales, definidos por la cultura en la que se haya sido educado. Es por ello que es de vital importancia el conocimiento de las diferencias entre culturas para poder mejorar en situaciones de comunicación intercultural.

En el siguiente punto se aproximan tres teorías sociales (Las dimensiones de Geert Hofstede, la teoría de las dimensiones de Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner y las dimensiones de Lewis) muy relacionadas a su vez con el ambiente laboral. El estudio y comprensión de ellas ayudará a entender las grandes diferencias de comportamientos, valores y creencias entre países. Este estudio genérico conlleva a su vez mayor fluidez en situaciones reales con individuos de otras nacionalidades.

5.4.1 Las dimensiones de Hofstede

El profesor Geert Hofstede, llevó a cabo un estudio en la empresa IBM, donde mas de 116.000 personas de 64 países diferentes fueron encuestadas. Se trataba de investigar sobre cómo los valores en el puesto de trabajo son influenciados por la cultura.

Como resultado se obtuvieron 6 dimensiones que, en la aplicación práctica recibirán una puntuación según el país del que se trate. Existe una plataforma que permite consultar y comprar dichos valores:

<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Estas dimensiones ayudan a entender como cada cultura afronta cuestiones de gran importancia en la vida en sociedad. Las dimensiones de Hofstede que explicaremos son:

- Distancia al poder
- Feminidad VS masculinidad
- Individual VS colectiva
- Aversión ante la incertidumbre
- Orientación a largo plazo
- Complacencia VS moderación

La distancia al poder mide “como se reacciona ante la desigualdad” cuanto mayor sea el valor alcanzado más aceptación de la inequidad, esto legitima la existencia de modelos de sociedad jerárquicos en los cuales la brecha social no disminuye sino todo lo contrario. Mientras tanto una puntuación baja se corresponde con sociedades bien concienciadas sobre la responsabilidad social, como pueden ser los países nórdicos. Este modelo de civilización socialmente responsable está relacionado con la feminidad, otra de las dimensiones de Hofstede que sería definida analizando cómo la sociedad valora los logros personales. Se trata de sociedades en las cuales se busca la creación de lazos y el estado de bienestar, por ejemplo Suecia. Por otra banda Japón, Venezuela, Italia, Irlanda y México tienen en común al menos una cosa, y es que se tratan de sociedades masculinas, donde lo realmente importante a nivel social es el logro de éxitos personales, que son mayormente materializados en forma de adquisición de bienes. Esta búsqueda del éxito promueve la competitividad y se encuentra relación con otra dimensión; la que valora como se priorizan las necesidades ajenas. Por una banda tenemos sociedades individualistas, en las cuales el

individuo se ve obligado a tomar decisiones con la responsabilidad que conlleva. Por el contrario una cultura colectiva protege y ayuda de forma grupal al individuo, debiéndole esta lealtad por ello, como es habitual en Guatemala o Indonesia. La aversión a la incertidumbre mide como los miembros de la sociedad se sienten incómodos ante lo desconocido y ambiguo. Cuando mayor sea dicha aversión, la sociedad tiende a buscar más control, manteniendo estrictos códigos y siendo intolerante hacia lo desconocido como sucede en Rusia o Grecia, según disminuyen los valores, la gente se siente más cómoda ante lo desconocido. Muy relacionado también con cómo se afronta el futuro es la dimensión que categoriza los países en aquellos orientados a largo y corto plazo. Los primeros entienden que se precisa de constancia para alcanzar los objetivos como sucede en el Este de Asia, donde también es muy importante el respeto a los mayores, mientras que a corto plazo se buscan resultados inmediatos, como sucede en España. Por último se encuentra la dimensión que trata sobre la complacencia y la Moderación, y mide como la sociedad permite a los individuos disfrutar, desde un punto de vista ocioso. Los países más moderados tienen a ser pesimistas y disciplinados, con un estricto modelo social, mientras que los complacientes permiten al individuo un comportamiento más liberal.

Como se ha mencionado anteriormente existe una plataforma web que permite hacer una visualización de los valores atribuidos a cada dimensión, e incluso realizar comparaciones, en este caso de hasta de cuatro países diferentes. En ellas se le da una puntuación de 0 al 100 a cada una de las dimensiones anteriormente descritas. Además el portal permite el acceso a información adicional sobre cada cultura.

En la *figura 5.4.1.1* se muestra una comparativa entre España y China (país elegido por ser el mayor proveedor de mano de obra en la industria marítima) según se hace constar en el *Manpower Report* (BIMCO 2015). Según este informe la población china también encabeza el ranking de oficiales a nivel mundial y se encuentra en el segundo puesto como abastecedor de subalternos. Esto significa que como marinos españoles es muy probable que nos

encontremos a bordo trabajando con algún ciudadano proveniente de la República popular China.

Como se puede apreciar en la gráfica se trata de dos culturas muy diferentes, especialmente en lo que a la visión de futuro y la vida concierne. La población española no se siente incomodada ante la incertidumbre, muy relacionado con la falta de orientación a largo plazo. Por el contrario las personas provenientes de China no toleran la ambigüedad por lo que precisan encaminar sus vidas con visión de futuro. En lo que a relación con sus allegados se refiere, China entiende las relaciones de una manera más comunal que España, lo cual resulta normal dentro de su marco político.



Figura 5.4.1.1 – Comparativa de las dimensiones de Hofstede (China y España)

<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

La figura 5.4.1.3 muestra los resultados de la comparativa entre China y Filipinas. Se ha seleccionado China por los motivos expuestos anteriormente y Filipinas por encabezar el ranking en proveedor de subalternos y encontrarse en segundo puesto del total de marinos según el *Manpower Report* (BIMCO 2015). Esto implica la alta probabilidad de que ambas culturas se encuentren a bordo juntas por lo que las diferencias entre ellas debe ser sujeto de análisis.

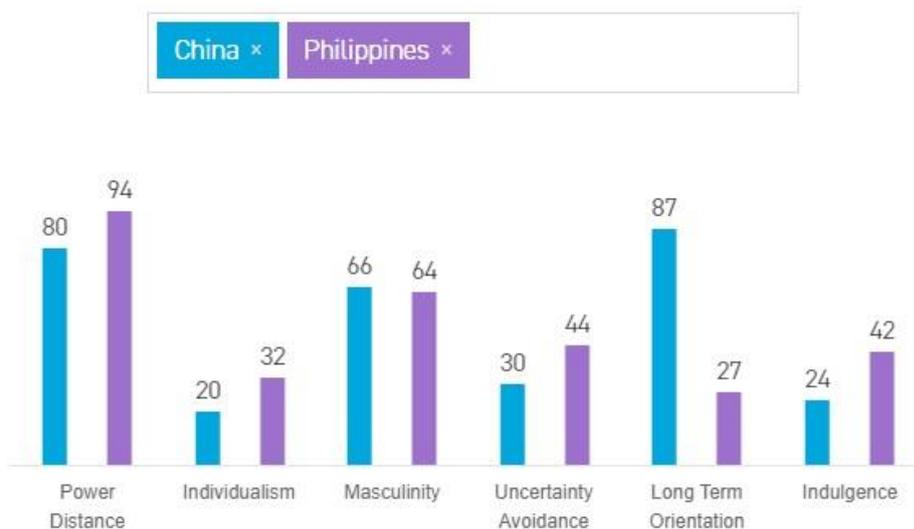


Figura 5.4.1.2 - Comparativa de las dimensiones de Hofstede (China y Filipinas) <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Como podemos apreciar las diferencias no son tan considerables como en la anterior gráfica, se trata de dos culturas mucho más próximas geográficamente y culturalmente también. El punto dónde más difieren vuelve a ser la orientación a largo plazo, aunque la diferencia no es tan grande como con España en lo que a aversión hacia la incertidumbre se refiere. La baja puntuación de Filipinas indica que estos son más normativos que pragmáticos, la gente en esta sociedad tiene una gran preocupación por establecer la “verdad absoluta”, esto les lleva a no pensar en el futuro y buscar resultados rápidos.

5.4.2 Las dimensiones culturales de Fons Trompenaars (y Charles Hampden-Turner)

Otra teoría interesante empleada para categorizar a las sociedades desde un enfoque laboral son las dimensiones de Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner, que elaboraron un modelo similar al anterior pero compuesto por siete en vez de seis dimensiones, y que sostiene que las diferencias encontradas entre los

individuos de diferentes procedencias no son aleatorias sino que responden a unos patrones adquiridos en la sociedad en la que han sido criados. También afirma que las diferentes decisiones no son ni mejores ni peores, sino sencillamente diferentes.

De una manera similar al anterior modelo se plantean dimensiones binarias en las que una cultura puede ser:

- Particular o universal: En las culturas universales hay una clara distinción entre lo que está bien y lo que está mal. Las particulares relativizan las situaciones “Yo soy yo y mis circunstancias”.
- Individualista o comunitaria: En una cultura individual la persona toma decisiones y se cuida a sí misma, mientras que en una comunitaria se tendrá el respaldo “del grupo”.
- Específica o difusa: Una sociedad específica diferencia claramente todos los aspectos de su vida, al contrario que las difusas.
- Neutral o emocional: Las sociedades neutrales hacen un gran esfuerzo por ocultar sus sentimientos mientras que las emocionales se dejan llevar por ellos.
- Adscripción contra logros: Se analiza como son valorados los individuos si bien según de donde provengan (adscripción) o por sus logros.
- Tiempo secuencial contra sincrónico: En las sociedades secuenciales el tiempo es dinero y se entiende de una forma lineal. Por el contrario en aquellas que se entiende el tiempo de una manera sincrónica el pasado, presente y futuro se entienden como uno.
- Control interno o externo del medio: El control interno intenta manejar aquello que sucede a su alrededor, modificándolo para su propio beneficio. Las sociedades que buscan el control externo tienen una visión holística del medio, evitando entrar en conflicto con éste.

5.4.3 Teoría de las culturas de Lewis

Richard D. Lewis sostiene que las reacciones entre individuos pueden ser predichas según donde hayan crecido. Los factores determinantes están enraizados en la sociedad de manera que los cambios son difícilmente visibles en el tiempo. Se planteó un modelo basado en tres categorías, reactivo, multi-activo y lineal. A cada una se le otorgan una serie de cualidades y de comportamientos predecibles, con estos tres parámetros se ha diseñado una pirámide (*figura 5.4.3.1*) donde cada país puede encontrarse entre dos vértices o en uno de ellos.

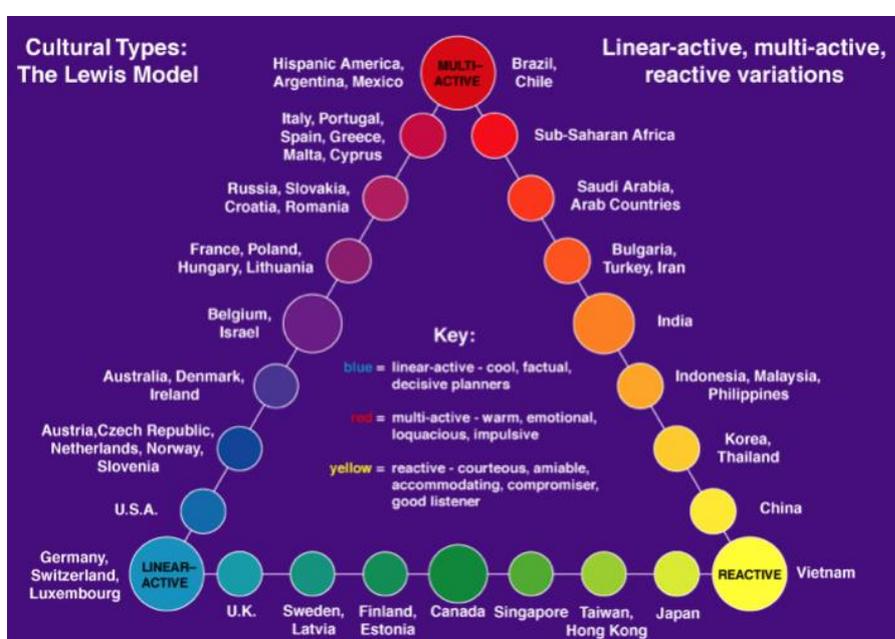


Figura 5.4.3.1 – Ejemplificación teoría cultural de Lewis por países.

<https://www.businessinsider.com/the-lewis-model-2013-9?IR=T>

A cada categoría se le asignó una serie de comportamientos, que a grandes rasgos, se consideran característicos de cada una de las categorías, como así se muestra en la siguiente *figura 5.4.3.2*:



Habla la mitad del tiempo	Habla casi todo el rato	Casi siempre es oyente
Hace una cosa a la vez	Hace muchas cosas al mismo tiempo	Reacciona ante las acciones del compañero
Planea paso por paso	Solo planea lo mas importante	Presta atención a la planificación en general
Educado pero directo	Emocional	Educado e indirecto
Confronta con lógica	Confronta emocionalmente	Evita la confrontación
Orientado al trabajo	Orientado a las personas	Muy orientado a las personas
Se ciñe a los hechos	Los sentimientos antes que los actos	Busca la armonía
Se ciñe a la agenda	“Deambula de un lado a otro”	Suele hacer preguntas
Comunicación escrita	Hablar muy importante	Contacto cara a cara

muy importante						
Lenguaje restringido	corporal	Lenguaje restringido	corporal	no	Lenguaje reprimido	corporal

Figura 5.4.3.2 – *Tabla comportamientos estipulados por Lewis según al grupo cultural al que pertenezca. Creación propia*

5.4.4 Prejuicios y estereotipos

Una vez estudiadas esta serie de teorías sociales, es importante la comprensión de los siguientes términos, para así saber utilizarlos, diferenciarlos y no caer en ellos. Hemos de tener en cuenta que cada uno de nosotros como individuos poseemos una serie de creencias muy peligrosas que pueden envenenar nuestras relaciones, no siendo otra cosa que generalizaciones extremas, que provienen, entre otros, de películas, libros, Tv, etc.

Un estereotipo es la extrema simplificación del comportamiento, los rasgos o las características de un grupo de personas que comparten algunos aspectos, como por ejemplo la nacionalidad. En cambio un prejuicio es una evaluación negativa de un grupo social o de un individuo basado en los estereotipos que a éste se le atribuyen.

Los estereotipos pueden llegar a ser realmente útiles especialmente en la primera toma de contacto con personas que provienen de culturas muy diferentes. Estos nos ayudarán a entender comportamientos y a no juzgarlos desde nuestro enfoque etnocéntrico. Una vez haya pasado ese primer contacto deben ser

apartados para centrarnos en la persona, que es lo que realmente importa. Lo verdaderamente peligroso son los prejuicios, los cuales tienen una carga de odio y discriminación, y que nunca nos resultarán útiles si lo que buscamos es la armonía.

Algunos ejemplos de estereotipos podrían ser:

- “Todos” los árabes son musulmanes
- “Todos” los italianos pertenecen a la Mafia
- “Todos” los australianos beben solo cerveza
- “Todos” los noruegos son buenos marinos..

5.4.5 Caso Wal-Mart

El caso **Wal- Mart** es digno de estudio, se trata de una conocida cadena de supermercados estadounidense, la cual intentó expandir su negocio a Alemania siendo tal su sorpresa cuando se vieron obligados a abandonar el mercado germano. Esto se debe a que implantaron el mismo modelo de negocio que en USA, inclusive la atención al cliente. Algunas estrategias de marketing tales como saludar efusivamente a los clientes o embolsar la compra fueron vistas como intrusivas para los usuarios alemanes.

Este caso no es más que un ejemplo de cómo dos culturas occidentales, del primer mundo y aparentemente no tan alejadas entre sí pueden diferir en pequeñas interacciones del día a día. Se trata de un hecho de gran relevancia cuando se ha de convivir con personas con costumbres claramente dispares a la nuestra, situación en la que existe la posibilidad de que las intenciones no sean bien entendidas por ambas partes, generándose malos entendidos.

5.5 LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

La comunicación intercultural describe cualquier interacción entre dos o más miembros de diferentes grupos culturales (internacionales, interreligiosos, interétnicos, interraciales). Cada cultura proporciona a sus miembros un modo particular de vida, incluyendo el lenguaje, el comportamiento, la cultura material, las ideas y las creencias que transmiten a la siguiente generación. De esta manera, cuando los miembros de diferentes grupos culturales entran en contacto, a menudo descubren que sus expectativas divergen considerablemente. La educación recibida y que viene determinada por el origen cultural difiere considerablemente según qué cultura(s) interaccionen entre sí.

El doctor Albert Mehrabian (1967), pionero en la investigación sobre el lenguaje no verbal fue el primero en incluir en un mismo estudio los tres diferentes tipos de canales de comunicación; la palabra, la voz y el lenguaje corporal. La intención del prestigioso psicólogo era revelar qué canal de comunicación era el más dominante. El resultado del estudio anunció la famosa regla “7% 38% 55%” donde cada porcentaje corresponde a:

- 7% a las palabras.
- 38% corresponde al canal paraverbal (Tono de voz, pausas, entonación, ritmo, etc).
- 55% al lenguaje corporal (Mirada, expresiones faciales, gestuales y posturales).

Es fundamental tener en cuenta que esta regla es de uso exclusivo para conversaciones de índole emocional. Pese a que esté limitada formalmente a situaciones de carácter afectivo sí que nos resulta útil para esbozar una idea de la importancia de factores no verbales en nuestras interacciones y podemos valorar

la gran importancia del lenguaje no verbal. En el caso de comunicación intercultural, éste cobra especial importancia, ya que se hacen aún más evidentes las diferencias entre estilos comunicativos.

En el desarrollo del curso online *Cross cultural training* encontramos un capítulo especialmente dedicado a mostrar las diferencias culturales en lo que a costumbres y comunicación se refiere, por ejemplo, dejar una botella vacía sobre la mesa es señal de mal augurio para los polacos, éstos muestran afecto regalando un número par de flores, ya que un ramo con un número impar está ligado al duelo. Seguramente si celebras tu fiesta de cumpleaños, y los invitados felicitan a todos los presentes menos a ti, sientas que se trata de una broma, pero en Holanda es tradición.

Si bien la figura se muestra los tres canales fundamentales de comunicación, la comunicación verbal puede materializarse de diversas maneras. A continuación se muestran las siete formas de comunicación no verbal, y sus variaciones culturales:

- Contacto visual
 - Contacto físico
 - Gestos
 - Espacio físico
 - Expresiones faciales
 - Postura
 - Paralenguaje
-
- *Contacto visual*

Se trata de una forma de comunicación que puede llevar a situaciones realmente incómodas, como se realice es muy importante, que se haga o no contacto visual, cuál de los interlocutores lo hace, su duración... tiene un gran significado.

En países del Este de Asia, como por ejemplo China, un país enfocado a largo plazo (según la teoría de Hofstede, objeto de estudio en el punto 5.4.1) el respeto los mayores es importantísimo y se les muestra evitando el contacto visual. De una manera similar sucede en muchos países africanos, donde es mejor evitar mirar a los ojos por ejemplo en Ghana se considerará un desafío que un niño pequeño mantenga el contacto visual con un adulto. En este último caso se trata de un asunto de costumbres y no de la orientación a largo plazo, ya que la mayoría de los países africanos están enfocados a corto plazo.

Sin embargo, en América Latina y América del Norte consideran importante el contacto visual para transmitir la igualdad entre las personas. O como sucede en España que es considerado una muestra de respeto y atención hacia la conversación.

- *Contacto físico*

Una gran cantidad de expresiones culturales se logran a través del tacto. Es también una muestra de cariño y en muchas culturas la primera toma de contacto, tanto cuando conoces a una persona como cuando la recibes. Esto puede llevar a una gran confusión e incluso a comenzar un intercambio cultural con “mal pie”.

A grandes rasgos se podría decir que, salvo en los países orientales, el saludo conlleva un contacto físico. El saludo por antonomasia es el apretón de manos, mundialmente aceptado aunque cada país tenga sus propias costumbres y en ocasiones solo se utilice esta forma de saludo entre extranjeros.

En los países occidentales en general los besos son aceptados como una toma de contacto normal, sin importar el nivel de confianza, variando su número u orden según el país. En lugares donde predomina el carácter latino el contacto físico está normalizado, incluso siendo habitual el abrazo, pero los hombres, por lo general, no se besarán entre ellos a modo de saludo.

El número de besos también varía según el país; en España se da un beso en cada mejilla, mientras que en muchas zonas de América Latina solo uno, o el caso curioso de Polonia, donde no se suele dar besos para saludar, pero cuando se hace se darán tres, también se les muestra respeto a las mujeres dándoles un beso en la mano, costumbre en desuso en la mayoría de las culturas. Para muchas civilizaciones puede resultar, cuanto menos curioso, ver a la reina de España dándole dos besos a un escritor premiado o a un deportista que ha obtenido una medalla.

Si hablamos de países Orientales, podemos destacar a Japón, por sus valores y arraigadas ceremonias tradicionales, aún en vigor actualmente. Prevalecen los saludos sin contacto físico; el saludo más habitual es una leve inclinación de cabeza como muestra de respeto por la otra persona, a mayor respeto mayor será la inclinación que a realizar. No solo se estila en Japón, en muchos otros países asiáticos, esta forma de saludo inclinando la cabeza, es la forma más habitual de saludo.

Todos los saludos suelen tener un importante componente cultural lo que implica que hay muchas variantes en la forma de saludar en función del país, zona, región... debido a sus costumbres, creencias y tradiciones locales. También hay que saber diferenciar entre un saludo social y un saludo más familiar, personal o íntimo.

El contacto físico no solo se limita a los saludos. Tocar a un interlocutor puede desencadenar reacciones muy dispares; según el país, y la parte del cuerpo, tocar a alguien puede suponer una gran falta de respeto. En países budistas muy presente en Tailandia, Laos y Sri Lanka, la cabeza es considerada sagrada por lo se debe evitar tocar. En Medio Oriente, la mano izquierda se usa habitualmente para asuntos de higiene corporal, por lo tanto, usar esa mano para aceptar un regalo o dar la mano se considera extremadamente grosero, comer con la mano izquierda también resultará desagradable para el resto de los comensales a la mesa.

Finalmente hay una amplia gama de puntos de vista culturales sobre las reglas apropiadas con respecto al contacto físico entre géneros similares y opuestos. En Egipto las muestras de amor romántico en público están aceptadas, siempre y cuando no sea entre personas del mismo género, por ejemplo.

- *Gestos*

Los gestos pueden transmitir significados muy diferentes. Mientras que en casi todos los países se asiente levantando y bajando la cabeza y se niega girándola de lado a lado en Bulgaria sucede al contrario, como así pasa en Pakistán. En la India se balancea la cabeza de izquierda a derecha para mostrar respeto o como forma alternativa de decir sí.

Los gestos realizados con las manos varían de significado según el país. Mientras que el pulgar hacia arriba significa para los países angloparlantes y España "Ok" "Vale", es considerado obsceno en Irán e incluso un insulto en Grecia, Rusia o África Occidental. En la mayoría de los países cruzar los dedos es una manera de apelar la buena suerte, mientras que en Vietnam se tomará como una falta de respeto por representar los genitales femeninos. Hacer el gesto de unir el dedo índice y pulgar transmite que algo es aceptable para las personas en los Estados Unidos, ese mismo gesto en Japón, significa "dinero", para los argentinos, belgas, franceses y portugueses quiere decir "cero" o "nada". Sin embargo, otros países del este de Europa consideran que el mismo signo es una ofensa.

- *Espacio físico*

Los países que están densamente poblados generalmente tienen mucha menos necesidad de espacio personal que aquellos que no lo están. Los japoneses, por

ejemplo, son menos propensos a reaccionar fuertemente ante un toque accidental por parte de un desconocido que los occidentales.

El espacio personal también se ve reducido en países de América Latina (Donde ya fue comentado previamente que el carácter latino les profería la capacidad de sentirse cómodos ante el contacto físico) así como en el contexto de las conversaciones individuales, en Medio Oriente.

- *Expresiones faciales*

Guiñar es una expresión facial particularmente variada en significado. En América Latina, por ejemplo, el gesto a menudo se considera una invitación romántica o sexual. Los yoruba en Nigeria guiñan a sus hijos si quieren que salgan de la habitación. Y los chinos consideran el gesto grosero.

Por otra parte la interpretación de la expresión de emociones y sentimientos también varía por países. En la investigación, publicado en el la revista *Current Biology* (Rachael E. et al (2009)) los participantes asiáticos se concentraron principalmente en los ojos, mientras que los occidentales observaron el rostro en su conjunto, incluyendo los ojos y la boca. Un ejemplo práctico de como las personas expresan lo que sienten son los emoticonos algo que parece universal también tiene un carácter cultural como así se puede apreciar en la *figura 5.1.3.1.1*:

	Occidente	Asia
Felicidad	:)	(^_^)

Tristeza	:-((;_;) ó (T_T)
Sorpresa	:-o	(o.o)

Figura 5.1.3.1.1 – *Comparativa entre las formas habituales de expresión de sentimientos mediante emoticonos en función de si se trata de la cultura occidental o asiática. Creación propia.*

Los investigadores aseguran que la confusión proviene de que personas de grupos culturales diferentes observan distintas partes del rostro cuando interpretan una expresión.

- *Postura*

La postura puede transmitir estructuras de poder, actitudes y niveles de civismo. En este punto tienen especial importancia otros factores como la edad o el nivel social, tanto de quien mira como de quien actúa. Mientras que algunos países despatarrarse no se le da importancia alguna, en Taiwán se considera un acto irrespetuoso. En relación a lo referido sobre la edad, es muy probable que una persona anciana lo interprete como una falta de respeto mientras que los jóvenes lo vean como algo normal, como sucede en España.

En Estados Unidos, estar de pie con las manos en las caderas puede sugerir poder u orgullo, pero en Argentina, puede indicar enfado o un desafío. Muchas culturas también se sienten incómodas al mostrar la parte inferior del zapato, algo que se considera sucio. Por lo tanto, sentarse con el pie apoyado en la rodilla opuesta es muy desaconsejable en muchos países árabes.

- *Paralenguaje*

"Paralenguaje" se refiere a factores del habla tales como acento, tono, volumen o articulación.

En Gran Bretaña, una cultura caracterizada por su refinada educación, se empleará el volumen de la voz para transmitir enfado, mientras, en la India lo usan para llamar la atención. Las mujeres japonesas hacen hincapié en elevar el tono de sus voces para diferenciarse de los hombres, como así también sucede en Polonia.

El uso y la actitud hacia el silencio también se pueden considerar un tipo de paralenguaje. Los griegos usan el silencio como forma de rechazar cosas, mientras que los egipcios lo usan para consentir. Algunas culturas (Como las asiáticas) generalmente se sienten más cómodas con largos períodos de silencio. Mientras que en otras, si se da en el transcurso de una cena, por ejemplo, hará que esta se considere un fracaso, como así sucede en España.

5.6 GESTIÓN DE TRIPULACIONES MULTICULTURALES

La composición de la tripulación depende de diversos factores como son la compatibilidad del idioma, las habilidades del personal y muchos otros factores. La decisión de mezclar marinos de diferente origen así como la elección y preferencia de las nacionalidades, se ve afectada, además de por la diferencia de salarios, por una visión general sobre la adaptabilidad o "capacidad de mezclar" de las naciones a un entorno culturalmente diverso, que a su vez, como hemos comentado anteriormente, es especialmente hostil y de difícil adaptación.

Determinadas nacionalidades por sus características (costumbres, religión, conductas...) han de ser cuidadosamente seleccionadas en vista a una convivencia en un espacio confinado y con condiciones adversas

Los beneficios de crear tripulaciones multiculturales son variados (Lützhöft et al. 2011). Por una banda puede ayudar al desarrollo personal y laboral, trabajar con personas de todo el mundo puede ser una actividad estimulante intelectualmente. El contacto con otras perspectivas y costumbres puede también ayudarnos a desarrollar una mayor variedad de habilidades y competencias (Kolodziej y Kolodziej-Durnas (2014); Polzer et al. (2002)).

Sin embargo, trabajar con tripulaciones internacionales supone todo un reto para el cual rara vez se recibe una formación específica. Uno de los desafíos que supone es la falta de un lenguaje común (Realizar diversas tareas en un idioma que probablemente no sea la lengua materna para ninguno de los interlocutores puede resultar una tarea ardua) especialmente en situaciones de emergencia.

Varios estudios de investigación han revelado los problemas que existen a bordo entre la tripulación diversa culturalmente enfocándose en determinadas nacionalidades. A grandes rasgos, los problemas están relacionados con:

- La comunicación entre tripulantes.
- La comunicación entre tripulantes y terceros bien sea en tierra o en otros buques (MARCOM(1999)).
- Habilidades lingüísticas.
- Relaciones de poder a bordo.
- Discriminación y racismo.
- Ocio y recreación.
- Habilidades de gestión de los rangos superiores y la estabilidad a largo plazo de la tripulación. Permitiendo o no relaciones más profundas con lo bueno y lo malo que conlleva.

Es curiosa la observación de cómo se distribuyen las tripulaciones en función de su país de origen, por ejemplo, los ciudadanos de la Federación Rusa y la República de Corea normalmente se encuentran en tripulaciones homogéneas y monolingües. Este fenómeno probablemente se deba a la capacidad limitada para hablar inglés en esos países (OIT (2001)). Otro dato curioso es que cuando los rusos navegan en compañía de otras nacionalidades, normalmente lo hacen de uno en uno o de dos en dos, en lugar de hacerlo en grupos más grandes. La encuesta también muestra que aunque los marinos filipinos, polacos e indios suelen suponer un número importante del total de la tripulación, pocas veces forman la tripulación al completo especialmente cuando nos encontramos en buques con bandera de conveniencia. También se concluye de las encuestas que existe una gran afinidad entre marinos griegos y filipinos (I., Theotokas, M., Progoulaki, (2007)). Los indios, los filipinos y los polacos, por otro lado, se consideran suficientemente competentes en inglés y, por lo tanto, pueden mezclarse de forma más segura con oficiales de alto rango de habla inglesa de otras nacionalidades (OIT (2001)).

Plantearemos los sistemas de gestión de tripulación actualmente empleados, los cuales pueden seguir uno de los siguientes modelos:

- Una única nacionalidad a bordo, siendo ésta la misma que la de la naviera.
- Una única nacionalidad a bordo, diferente a la de la naviera.
- Los oficiales serán de la misma nacionalidad que la naviera, mientras que los subalternos provienen de países del tercer mundo.
- Capitán proveniente del mismo país que la naviera. Oficiales de un país del tercer mundo, y los subalternos de diferentes países del tercer mundo.
- Capitán con la misma nacionalidad que la naviera y el resto de tripulación proveniente de diferentes países

En vistas a un futuro se plantean nuevos modelos como son:

- Capitán del mismo país que la naviera, el resto de tripulación de un país del tercer mundo. Este método se ha empleado en países europeos y es considerado temporal. Desmotiva a los oficiales y no hay suficiente oferta de ellos en Europa para cubrir todas las vacantes
- Compuesto por una tripulación de países diferentes a la de la naviera, a lo que se sumaría un “manager” de la carga ó comercial del mismo país que la naviera. De esta manera se separa la parte comercial del día a día del buque, con el tiempo será el modelo instaurado en la mayoría de los buques. Las compañías de los países pertenecientes a la Organization for economic cooperation and development (OECD) con FOC’ flag – bandera de conveniencia- acabarán tendiendo tripulación totalmente extranjera – de países no pertenecientes a dicha organización.
- Subalternos de nacionalidades diferentes a la de la naviera, el manager técnico del mismo país que los marineros así como el personal de tierra. Este modelo se debe de adoptar a largo plazo, se basa en la idea de que la tripulación encontrará una fuente de mayor confianza si se trata de la misma nacionalidad, en el momento en el que se cambiase al manager se crearía un conflicto por falta de dicha confianza.

Las relaciones individuales aumentan más rápido que el número de individuos en el grupo. Este factor es importante a tener en cuenta cuando se establece lo grande que será el grupo. También se ha de tener en cuenta el tiempo que precisa un grupo para producir “algo de calidad”. Los grupos tienden a centrarse en la información compartida y descartan aquella información que es propuesta por un único miembro del grupo.

5.6.1 Las navieras y RSC

Debido al entorno empresarial altamente competitivo de la industria del transporte, la reducción de los gastos operativos se volvió crucial para la supervivencia. En este contexto, se han producido consecuencias negativas, como la pérdida de vidas en el mar, el daño al medio marino y el fraude marítimo, que contribuyeron a la creación de una mala reputación e imagen pública negativa de la industria (Fafaliou et al. (2006)).

Gerstenberger H. (2002), en su estudio, presentó algunas de las razones del deterioro de las condiciones de vida y de trabajo a bordo de los buques mercantes. Señalando que los marinos son “inmigrantes laborales”, pero en oposición a las personas que trabajan legalmente en países extranjeros, la gente de mar no emigra a otro estado-nación, sino al mercado mundial. Gran parte del reclutamiento en la industria naviera de hoy en día es solo un intercambio de poder de mano de obra humana.

Además del carácter global de esta industria que acarrea una gran competitividad también se ha de tener en cuenta la larga crisis de 1980, donde las navieras de los países marítimos tradicionales cambiaron sus estrategias, centrándose en buscar maneras eficientes de reducir gastos, adoptando medidas como:

- Contratación de tripulaciones provenientes de países en vías de desarrollo.
- Banderas de conveniencia.
- Aprovechamiento de la tecnología y fondos de países del Este.

Desde que los costes de tripulación fueron el único elemento variable en la ecuación de los costes del viaje, la estrategia más común eran las banderas de conveniencia. En muchos casos, el ahorro se podría encontrar (y sigue siendo así) logrando evitar los estrictos regímenes de regulación laboral de las banderas nacionales de los países marítimos tradicionales, explotando las ventajas de la mano de obra más barata que se puede encontrar en Asia y en Europa del Este.

Por su parte el término 'Responsabilidad Social Corporativa' tiene diferentes significados para según qué sectores de la industria. En algunas organizaciones, todavía se considera que la RSC significa filantropía, aunque cada vez son más las grandes empresas que están empleando la RSC de una manera más estratégica (Progoulaki, M., Michael R. (2011)). La supervisión de calidad, la preocupación por la salud y la seguridad de los empleados, el impacto ambiental de los productos y servicios y otras son actividades que pueden ser situadas dentro del marco de la RSC. En muchas ocasiones la RSC no es considerada seriamente por las empresas, cuyo objetivo básico en este sector siempre ha sido la capacidad de producir servicios de bajo costo (Willingale (1998)). Concretamente las empresas dedicadas al transporte de carga a granel son las menos interesadas en invertir para mejorar su imagen, muy probablemente este hecho esté relacionado con la percepción que tiene la sociedad de dicha mercancía, considerándola, a grandes rasgos, inocuas.

Fafaliou et al. (2006) describe los tres enfoques sobre el comportamiento de las compañías navieras respecto a la RSC.

- Adverso: Empleado por las empresas llamadas “deficientes”, representando una minoría en el ámbito del transporte marítimo. Estas empresas tienen como objetivo principal la competitividad, poniendo en peligro en muchas ocasiones la seguridad y la calidad en sus servicios. Debido a la fuerte competencia entre los países proveedores de mano de obra, queda un margen propicio para la violación de los derechos humanos de la gente de mar por parte de estos operadores
- Típico: Se podría decir que simplemente se ciñen a la normativa, ajustándose estrictamente al marco legal.
- De apoyo: Estas empresas son consideradas pioneras, van más allá de los convenios y normativas mínimas, estableciendo incluso sus propios estándares. Las empresas socialmente responsables trabajan activamente para integrar las preocupaciones sociales y ambientales en su funcionamiento, encontrando un equilibrio entre eficiencia operativa,

el valor para los accionistas y la atención a los intereses de los accionistas no financieros.

Las empresas tienen en su poder la capacidad de mejorar la calidad de vida de su tripulación así como disminuir el impacto medioambiental. Algunos ejemplos de acciones socialmente responsables como empresa serían:

- Trabajar con una conciencia de seguridad y salud ambiental.
- Comunicación óptima con los familiares y el mundo exterior a bordo.
- Zonas de ocio y bienestar en el buque.
- Formación en conciencia multicultural.

Algunas de las acciones prácticas a llevar a cabo para poder cumplir con los objetivos anteriormente mencionados podrían ser:

- Asegurar la tecnología de comunicación óptima
- Planificación de alta calidad
- Rotación de trabajo
- Flexibilidad y apoyo en asuntos y problemas familiares

5.6.1.1 Prácticas RSC en relación a la comunicación a bordo

En el pasado, la gente elegía embarcar entre otros motivos, con intención de recorrer el mundo y conocer nuevas culturas (Mack J., (2013)). La situación actual difiere mucho de aquella realidad, siendo todo lo contrario. Los marinos se encuentran confinados en sus buques. La automatización y mejora de las operaciones de carga y descarga, las han hecho cada vez más y más eficientes, reduciendo cada vez más el tiempo en puerto y con ello la posibilidad de pisar tierra firme con fines meramente lúdicos. En otras ocasiones son leyes internacionales y asuntos fronterizos los que obstaculizan la posibilidad de desembarcar de los marineros; con el fin de reducir la inmigración ilegal y

alegando motivos de seguridad, son muchos los países que no permiten abandonar la zona portuaria.

Debido a las propias condiciones de este trabajo y como resultado la limitación de contacto social a bordo, distinguen el transporte marítimo de prácticamente cualquier otro trabajo. Es por ello que la experiencia de los marinos a bordo está muy determinada por las relaciones sociales que lleven con el resto de la tripulación, y en general con el ambiente a bordo. La falta de estas interacciones sociales y de apoyo pueden tener grandes consecuencias para la salud mental de cualquier individuo que se ve en tal situación, como demuestran estudios sobre espacios aislados y confinado (Palinkasa et al. (2004)).

A pesar del desarrollo de las tecnologías modernas, la comunicación entre el barco y el exterior no es cómoda ni barata. La búsqueda de una comunicación eficiente entre tripulantes es fundamental pero también lo es el contacto con los familiares y allegados que se quedan en tierra (Lijun Tang (2010)). Durante el período de separación, es probable que los marinos sufran soledad y aislamiento.

Un ejemplo de acción propia de una empresa concienciada en RSC es la creación de una web para que los allegados que se encuentran en tierra puedan recibir información actualizada desde el buque, de este modo, se sienten, más tranquilos y cercanos al día a día del buque y de sus personas queridas. El grupo llamado *Home of Chinese Seafarers* (HCS) desarrolló un soporte web con el fin de mejorar las comunicaciones con el exterior. Este soporte consistía básicamente en un foro donde se realizan publicaciones tanto personales como sobre aspectos técnicos del buque. Este sistema, que ha sido sometido a investigación, ha demostrado su efectividad; genera empoderamiento y, al mismo tiempo, produce valores comunes entre los miembros pertenecientes a la red.

5.6.1.2 Nivel de implicación del trabajador en asuntos corporativos

Por otra parte es importante conocer el nivel de implicación de los trabajadores con la naviera; Se establecieron patrones de cumplimiento en la empresa para lo que dividió las organizaciones por objetivos: comercial, cultural u otros. Llegó a la conclusión de que el comportamiento de los miembros está relacionado con como son controlados así como con cuál es su nivel de implicación, ambos factores deben armonizar con los objetivos de la empresa. El sentimiento de lealtad entre el marino y la naviera ha desaparecido (salvo algunas excepciones) siendo un vínculo económico el único que los une hoy en día. En algunos países donde el sindicalismo es fuerte puede existir el sentimiento de lealtad, pero este será entre compañeros y no a la empresa en sí, además de encontrarse en decremento en los últimos 15- 20 años este sentimiento también se ha visto disminuido.

5.6.2 Situación laboral de las tripulaciones según su procedencia

El mercado marítimo siempre ha tenido una connotación global, intrínseca al oficio, pero hoy en día dicho rasgo internacional se extiende a todo lo relativo al mundo del transporte marítimo, los marinos han de buscar empleo desde una perspectiva global, existen redes organizadas e internacionales que conectan a las navieras con los manager, agencias de suministro de empleados, instituciones de formación y marinos...

El trabajo de Matyók (2004) destaca las condiciones bajo las cuales los marinos se emplean comúnmente hoy en día. Salvo en los casos en los que estos trabajadores reciban la asistencia de grupos sindicales suelen carecer de los medios o de la capacidad para obtener la asistencia legal laboralista, y por lo tanto, acaban dependiendo casi en su totalidad de la praxis de la empresa para su subsistencia.

Cuando hay un grupo relativamente grande de mano de obra cualificada, así como con disponibilidad geográfica es más probable que los salarios y empleo sean altamente competitivos. Teniendo en cuenta la movilidad de los buques y el carácter globalizado de la industria, que también influye en la capacidad limitada de intervención de las autoridades nacionales y las organizaciones internacionales, las diferencias en los salarios no son equilibradas.

En el caso de los salarios, hay una variación en consonancia a los siguientes factores:

- Tipo de buque
- Bandera
- Nacionalidad del marino
- Rango

La OIT (2010) muestra que las diferencias salariales en la industria siguen siendo considerables, existiendo una gran brecha entre los marinos que provienen de los países desarrollados con respecto a aquellos provenientes de países del tercer mundo o en vías de desarrollo. El salario mínimo de la OIT y la definición de las horas extraordinarias no están claros, dejando así un vacío legal que afecta directamente a todos los marinos en general y especialmente a aquellos que no se encuentran bajo el amparo de un sindicato. No solo existe una brecha racial en lo referente a los salarios, las condiciones laborales también varían según el origen del trabajador, afectando por ejemplo, a la duración de los contratos.

Cabe destacar que la continuidad del empleo para los marinos -sin excepción- sigue teniendo un carácter variable, no se ha logrado una estabilidad total, ni legalmente desde las organizaciones internacionales ni en la práctica. La mayoría de los marinos, sin tener en cuenta su procedencia, trabaja en trabajos por “campaña”, cubriendo un viaje o un turno de servicio, no estando asegurados unos ingresos fijos y estables a lo largo del tiempo. A pesar de que la situación, en general, no favorece al marino, si alguno se ha de ver especialmente damnificado serán aquellos provenientes de los países más desfavorecidos. La a

duración del viaje varía según las preferencias del empleador y la nacionalidad del navegante.

Un período de servicio típico podría ser de 9 meses para los filipinos, pero un año para los habitantes de Sierra Leona, y 6 meses para los de Europa oriental. Los turnos de servicio típicos de los altos rangos provenientes de Europa Occidental se determinan generalmente por la duración del viaje siendo normalmente de entre 3 a 4 meses. A diferencia de sus semejantes en Filipinas e India, cuyos contratos tienen una duración media de 9 meses. La encuesta MORI (1998) mostró que el período de servicio más común era entre 6 y 12 meses. Estos trabajadores provienen de países con un elevado WEPS 'Work Environment Preference Schedule, el cual mide la tendencia a subordinarse ante los deseos del superior (en la teoría de las dimensiones de Hofstede supondría una elevada distancia al poder; seguir a rajatabla las órdenes).

La distancia al poder y el indicador WEPS está a su vez fuertemente relacionado con el nivel de corrupción (H. Moreby (1990) de un país; presente en todo el planeta pero especialmente en países del tercer mundo.

5.6.2 Blacklisting

Esta corrupción es a una gran lacra en el mundo marítimo, el conocido como blacklisting. Se trata de una práctica tan ilegal como usual, dándose especialmente en Filipinas. Consiste en castigar "delitos" como ponerse en contacto con el sindicato para quejarse sobre un trato o práctica injusta, denunciar acaecimientos de contaminación provocada... Haciendo figurar los nombres de los marinos en una "lista negra" que se distribuye entre los agentes de distintas compañías, para luego negárseles el empleo.

Esto supone un asunto muy delicado e importante para estos marinos, los cuales se encuentran en una situación de total desprotección y desamparo. Muchas de

estas personas tienen como única profesión la de marino, viéndose totalmente aislados laboralmente si su nombre apareciera en dicha lista. Para un marino constar en la lista negra significa la pérdida total de la ocupación, de ingresos y la negación de la oportunidad de practicar su oficio. Aquellos marinos que no constan en la "black list" en muchas ocasiones se ven obligados a pagar grandes honorarios a sus agentes de dotación para encontrar empleo.

Cuando el contrato rescinde los marineros son repatriados, sin embargo, en muchas situaciones algunos permanecen más tiempo a bordo, con la intención de amortizar el dinero que han invertido al pagarle al agente para que les encontrara el embarque, así como con el fin de evitar pagar tarifas ilegales adicionales para no quedarse sin trabajo durante meses. En el caso de los marinos provenientes de Ucrania, los contratos de 12 meses solo se aplicaban en el 1% de los casos, mientras que sus homólogos japoneses el porcentaje aumentaba hasta un 39%

Cuando se le pregunta a la tripulación de forma genérica a cerca de las condiciones laborales encontramos un trazo negligente en lo que a aspectos físicos –o que afectan a su estado físico- se refiere, como tratamiento médico inadecuado, alojamiento deficiente, alimentación inadecuada, palizas y abuso mental debido al aislamiento, la insensibilidad cultural, la presión psicológica y la falta de servicios para la intervención social. El retraso en abonar los salarios o incluso la falta, las demoras en otorgar los derechos relativos a las familias e incluso el abandono son abusos adicionales que contribuyen al sufrimiento de una gran parte de la gente de mar.

La Comisión Internacional del Transporte Marítimo (2000) en su estudio ampliado de la seguridad en el mar afirma categóricamente que "para miles de marinos internacionales de hoy en día, la vida en el mar es esclavitud moderna y su lugar de trabajo es un barco de esclavos". Se espera que este panorama cambie gracias a la acción de instituciones internacionales como la OIT, que lucha por unas condiciones laborales justas y seguras para la población mundial.

5.7 PROPUESTAS DE MEJORA

Si bien los aspectos técnicos de la navegación están en el centro de la educación náutica, trabajar con personas de otras nacionalidades ha sido durante mucho tiempo una parte descuidada en la formación y la educación de futuros marinos. No fue hasta las enmiendas de Manila de 2010 que apareció el convenio STCW donde se habla de habilidades como comunicación, *briefings*, liderazgo en emergencias y conciencia cultural (OMI (2011)) desarrollándose cursos centrados en dichos aspectos.

Las competencias sociales e interculturales son básicamente “aprendibles”, Es por ello que existen muchos recursos a nuestro alcance que nos pueden ayudar a comunicarnos eficientemente.

5.7.1 “Buscando la síntesis”

Para lograr un buen ambiente cuando nos encontramos con personas de diferentes culturas uno no necesita pensar, sentir y actuar de la misma manera que nuestros compañeros foráneos sino realizar un ejercicio de empatía y entendimiento para así estar de acuerdo y cooperar. Se precisa entender tu propia cultura así como el origen de esta para poder acercarse a las demás. Es importante ejercitar nuestras competencias de conciencia multicultural que consiste en evolucionar hasta alcanzar el punto número cuatro.

1. Dominación: No cambias tus valores ni creencias e intentas cambiar las de los demás.

2. Divergencia: Aceptas otras culturas sin “armonizar” con ellas, sin entenderlas
3. Asimilación: Intentas adaptarte a la otra cultura sin tener en cuenta la tuya
4. Síntesis: Encuentra en ti mismo la armonía y combinas ambas culturas.

Para ello se pueden emplear diferentes recursos de conciencia multicultural, desde la realización de una pirámide cultural (Dónde situaremos en diferentes estamentos elementos que afectan a nuestra vida diaria, como costumbres, religión, convencimientos...) con el fin de entender cómo se forma nuestra perspectiva del mundo y de las relaciones interpersonales. Como el estudio de teorías sociales o recursos audiovisuales como películas o libros... Interesarse por la historia y economía de determinadas culturas puede ser especialmente enriquecedor.

5.7.2 Aprendizaje formal

A pesar de que el inglés marítimo sea una disciplina objeto de estudio en las escuelas náuticas, en algunas ocasiones no resulta suficiente en vistas a un futuro profesional.

Se puede potenciar el aprendizaje del inglés, lengua empleada en el mar por antonomasia de las siguientes maneras:

- En las escuelas.
- Facilitando cursos de autoaprendizaje.

- Los oficiales le enseñen a los subalternos: Esto debería ser gratificado con una compensación económica, ya que como se ha comentado anteriormente en el apartado 5.6.1.2 (donde se habla sobre la implicación del trabajador en asuntos de la empresa) hoy en día ya no existe el clásico compromiso con la empresa tan presente en el pasado, siendo el económico el único vínculo entre marino y la empresa.
- El oficial aprende el idioma de los subalternos: En este caso nos encontramos en una situación similar a la anterior, dónde habría que buscar algún tipo de retribución para las partes. Por otra banda, nos encontramos ante una incongruencia con los modelos anteriormente planteados, dónde en muchos de ellos las tripulaciones cuentan con más de dos nacionalidades diferentes, siendo un despropósito esperar que el oficial aprendiera a comunicarse con todos los subalternos en su lengua local.

5.7.3 Comunicación eficaz

La clave para un entendimiento apropiado es una comunicación clara acompañada de un ejercicio de retroalimentación. Esto es por lo que deberíamos prestar especial atención a nuestro comportamiento así como hacer un esfuerzo por expresarnos claramente. Aparentemente puede parecer una tarea complicada pero existen algunos métodos y pequeños gestos que pueden cambiar abismalmente como se capta nuestro mensaje y a su vez como entendemos al otro interlocutor.

Como fue explicado en el punto 5.5 (dónde se habla de la comunicación intercultural tanto verbal como no verbal), cómo nos expresemos afectará a la forma en la que seamos entendidos, es por ello por lo que además de emplear un lenguaje lo más claro posible se ha de prestar especial atención a los siguientes puntos:

- Ser curioso: un enfoque teórico inicial acerca de las sociedades es un buen primer paso.
- Empleo inteligente de los estereotipos y alejar los prejuicios.
- Conocimiento propio: entender de dónde provienen las ideas y costumbres propias así comprender el origen de las ajenas.
- Claridad: explicar cuáles son los comportamientos propios habituales hará que los demás estén advertidos y no se sientan ofendidos, evitando así malosentendidos.
- Preguntarse a uno mismo ¿Podría tratarse de un problema cultural? Si la respuesta es afirmativa, se ha de procurar pensar que de eso se trata y que el interlocutor tiene sus mejores intenciones.
- Ser empático.

Además de saber entender, ser empáticos y abiertos ante estas situaciones también es importante hacerse entender y comprobar que así ha sido:

- Discurso: velocidad, pronunciación, significado claro...
- Identificar errores propios.
- Comprobar si se ha sido entendido: prestar atención al lenguaje no verbal, hacer preguntas “abiertas”, fomentar la retroalimentación...

Un buen ambiente laboral es importante para facilitar la comunicación, reduciendo así la probabilidad de accidentes. Este trabajo está en manos del personal, no solo de la tripulación a bordo sino también en tierra.

5.8 FORMACIÓN

Como se hace constar en las disposiciones legales expuestas en este proyecto la OMI, mediante la creación del Convenio STCW 95 hace obligatoria la obtención de una serie de habilidades comunicativas y de formación formal como así se puede reconocer en el Capítulo V “Requisitos especiales de formación para el personal de determinados tipos de buque”. Es en el Código de formación dónde se encuentran especificaciones detalladas de los requisitos a alcanzar por los marinos, en función de su rango pero sin distinción de nacionalidad, siendo estas disposiciones de aplicación internacional.

También figura en las disposiciones legales inicialmente expuestas el Código ISM la necesidad de “una comunicación efectiva con órdenes apropiadas, hechas de manera clara y con formas de comunicación adecuada.”

La incorporación de tecnologías al ámbito educativo permite potenciar los modelos de educación a distancia ya existentes y la creación de nuevas propuestas con fines de desarrollo profesional y de formación permanente. El uso combinado de métodos pedagógicos, materiales de autoaprendizaje y tecnologías posibilita procesos educativos y comunicacionales los cuales implican el acercamiento entre los agentes involucrados en la enseñanza-aprendizaje (Adriana P.G y René F.B (2003)). Estos avances respecto a la educación y formación a distancia suponen un gran avance para los marinos, los cuales debido al carácter nómada profesión encuentran una alternativa a la enseñanza clásica y presencial.

En cuanto a nuevas tecnologías se refiere la aparición de internet en nuestras vidas así como las consecuentes mejoras en su desarrollo en los últimos años hacen de los cursos en línea una opción realmente atractiva para los marinos.

Ante la imperiosa necesidad de formación, el carácter internacional de esta y la evidente conveniencia de recursos on-line aparecen diversas web que nos proporcionan las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos así marcados por la OMI. En este apartado serán objeto de estudio aquellas

especialmente enfocadas al aprendizaje de la lengua inglesa y de nociones de conciencia multicultural.

Existen múltiples posibilidades, algunas de ellas gratuitas y otras no. En nuestro caso han sido seleccionadas los siguientes cursos / portales web

- Marlins.
- Seagull.
- Cross cultural Training.
- Tying ropes before launching.

5.8.1 Marlins

Marlins es una “marca” inglesa líder en enseñanzas de lenguaje (inglés marítimo), contratación –enrolamiento- y soluciones de aprendizaje on-line, todo ello es especialmente diseñado y pensado para la industria del transporte marítimo en general, incluyéndose también navegación de recreo y la industria offshore como así consta en su página web oficial. Se trata de una plataforma muy recurrida para los marinos, de acceso libre y de pago.

En lo relativo a requerimientos de inglés marítimo la certificación Marlins es la única mundialmente reconocida. Existen centros examinadores oficiales a lo largo y ancho del planeta – Tailandia, Rusia, Filipinas, India... son algunos ejemplos- siendo la escuela E.T.S Náutica y máquinas de A Coruña el único centro autorizado en España para la realización de la parte oral y la vulgarmente conocida como “escrita” gramatical/vocabulario. El alcance de la certificación obtenida es internacional y ha sido especialmente pensada para el mundo marítimo.

Asimismo en la plataforma web de Marlins Uk podemos encontrar una gran variedad de cursos, estos están enfocados a todo el personal susceptible de trabajar a bordo, desde el personal de cocina hasta los oficiales pasando por los marineros de cubierta. Igualmente se oferta la posibilidad de realizar otros cursos de carácter multidisciplinar, gestión de riesgos laborales, gestión de fatiga, piratería, cyber seguridad... Entre ellos encontramos la gestión e inclusión en la mar y el trabajo eficiente a través de las culturas, dos puntos de gran importancia en el conciencia multicultural.

El primero hace hincapié en la diversidad de la industria marítima, no solo referida a la procedencia sino también en lo relativo a género y orientación sexual. Su principal objetivo es el de crear un ambiente de respeto e inclusión entre los marinos, independientemente de la cultura, nacionalidad, fe y creencias de una persona así como su género y orientación sexual.

El segundo curso se centra en la consciencia activa de las diferencias derivadas de las diversas culturas, en aras de evitar mala comunicación y conflicto. Se llevará a cabo desarrollando la comprensión intercultural y promoviendo estándares profesionales para los marinos que trabajen en ambientes multiculturales, que cada vez son más. Esto se lleva a cabo mediante la formación en técnicas a emplear cuyo fin es el de evitar errores de comunicación y resolver conflictos, permitiendo así trabajar eficazmente con personas de todas las culturas.

5.8.2 Seagull

Otra web interesante que ofrece recursos de formación específica para marinos desde diversos enfoques, entre ellos el socio-cultural es Seagull. Proveniente de

Noruega en esta página encontraremos cantidad de cursos educacionales en inglés y al igual que Marlins, de pago.

Algunos de las ofertas formativas especificadas en el convenio STCW 95 y de las cuales uno puede aprender en esta página son Estiba, comunicaciones por radio, operación y seguridad, navegación, mantenimiento y reparación así como aquellas que nos conciernen sobre inglés marítimo y *soft skills* relacionadas con el liderazgo y comunicación. Estas últimas son vistas desde un enfoque multicultural y diverso.

5.8.3 Cross cultural Training

En cuanto a opciones gratuitas encontramos en la web demo campus donde se ofrece pluralidad de cursos al igual que en las plataformas anteriores. En lo que a nuestro estudio se refiere hallamos un curso específico sobre cross-cultural training en inglés. La realización de este curso en calidad de alumna resultó de gran provecho para mejorar mis habilidades de conciencia multicultural así como para la documentación para del presente trabajo. En él se da la posibilidad de la creación de un fórum donde compartir información con otros alumnos, muy útil teniendo en cuenta el carácter no presencial del curso.

Está estructurado en cinco bloques:

- Awareness training
- Teorías culturales
- Información sobre las nacionalidades
- Asimilación de conceptos
- Test

El primero de los puntos trata sobre el conocimiento propio, del cual se ha mencionado su gran importancia previamente cuando hablamos de la competencia socio-cultural en el entorno laboral. Se proponen actividades relacionadas con los estereotipos con el fin de alcanzar un mayor nivel de autoconocimiento. También se plantean conceptos importantes en el multicultural-awareness, consejos útiles y aplicables a uno mismo como sentido del humor, curiosidad, habilidad de gestionar conflictos... que han de ser desarrollados. Se continúa planteando una serie de teorías sociales y se invita a su estudio en profundidad.

El siguiente punto se esboza un *background* sobre cinco culturas provenientes de países muy diferentes entre sí (Filipinas, Rusia, India, Polonia y China). En este apartado se habla tanto del marco económico, político y social y su vínculo con la cultura nacional así como de costumbres y tradiciones específicas, siendo muy importante ser conocedor de ellas para evitar herir la sensibilidad de aquellas personas provenientes de estos países.

En el último punto en el que se ofrece información se busca la asimilación de conceptos mediante el empleo de ejemplos. A través de las teorías culturales estudiadas, conocimientos concretos sobre los países y el autoconocimiento alcanzado en el curso se deberá de responder a una serie de preguntas abiertas. Finalmente se plantea la realización de un test sobre los conceptos aprendidos.

5.8.4 Tying ropes before launching

Dentro del marco de la gestión de la tripulación en multicultural se ha realizado un módulo para la docencia semi-presencial, éste trata sobre la gestión de recursos humanos en entornos multiculturales y ha sido realizado en lengua inglesa. El

módulo está diseñado y enfocado tanto para el personal de tierra como para los marinos.

Para la plantilla dedicada a la selección del personal y configuración de las tripulaciones se trata de un curso atractivo a la hora de llevar a cabo estas tareas. El conocimiento en profundidad de los diversos factores a tener en cuenta a la hora de la distribución del personal puede ser entendido de una forma multidisciplinar, este módulo atisba un enfoque diferente, social y adecuado a los tiempos que corren, además ayudará a tener la vida en a bordo de un buque mercante.

Por otra banda el personal a bordo puede también lucrarse de las características tan concretas de este módulo, ya que aunque parezca mentira, en ocasiones encontrar información específica sobre este tema resulta complicado. Los conocimientos teóricos, la invitación a la reflexión y los consejos prácticos presentes en la web pueden ser de gran ayuda en el desarrollo de una comunicación efectiva con la serie de consecuencias positivas para el trabajo en el buque como así se plasma en este proyecto.

Por último la web está dirigida de forma que también pueda ser provechosa para aquellas personas alejadas de la industria marítima, resultando un recurso útil en cualquier ambiente multicultural.

La página puede ser consultada libre y gratuitamente en el enlace :

<https://tying-ropes.jimdofree.com/>

El soporte web elegido ha sido la plataforma gratuita *jimdofree* debido a su comodidad, funcionalidad y la posibilidad de comprar el dominio en un futuro. También permite crear pestañas desplegadas y la creación de hipervínculos, tanto externos como dentro de la propia página, esto le da un aspecto más profesional y permite una ordenación más eficaz y visualmente agradable. Además posibilita ver una vista previa de cómo se verá la página en versión

ordenador y versión móvil. La estructura consiste en la siguiente:

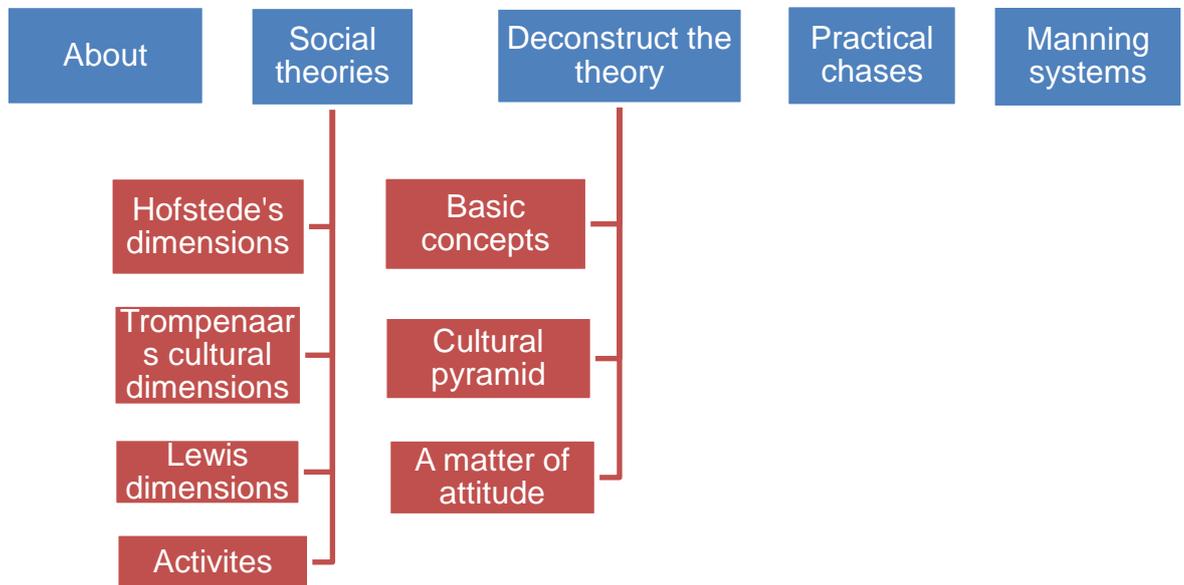
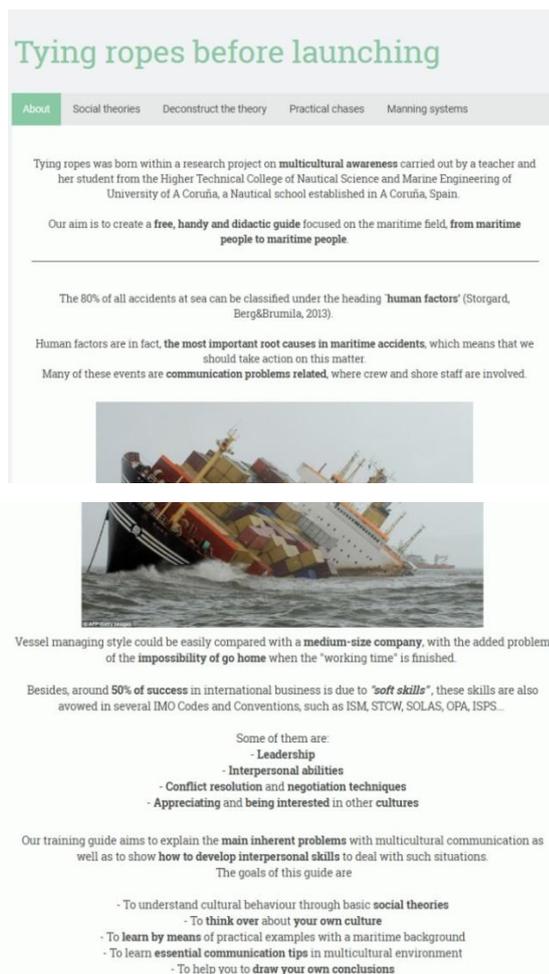


Figura 5.8.4.1 – Estructura de la web *tying ropes before launching*. Creación propia

1. *About*: Es una introducción y descripción de la web, en ella se tratan temas como el objetivo del módulo, situación general de la industria marítima y su relación con los recursos humanos, habilidades a desarrollar y metodología así como una descripción de los participantes en el proyecto y ubicación geográfica de este. (figura 5.8.4.2)



Tying ropes before launching

About Social theories Deconstruct the theory Practical cases Manning systems

Tying ropes was born within a research project on **multicultural awareness** carried out by a teacher and her student from the Higher Technical College of Nautical Science and Marine Engineering of University of A Coruña, a Nautical school established in A Coruña, Spain.

Our aim is to create a **free, handy and didactic guide** focused on the maritime field, **from maritime people to maritime people**.

The 80% of all accidents at sea can be classified under the heading **'human factors'** (Storgard, Berg&Brumila, 2013).

Human factors are in fact, **the most important root causes in maritime accidents**, which means that we should take action on this matter.

Many of these events are **communication problems related**, where crew and shore staff are involved.




Vessel managing style could be easily compared with a **medium-size company**, with the added problem of the **impossibility of go home** when the "working time" is finished.

Besides, around **50% of success** in international business is due to **"soft skills"**, these skills are also avowed in several IMO Codes and Conventions, such as ISM, STCW, SOLAS, OPA, ISPS...

Some of them are:

- Leadership
- Interpersonal abilities
- Conflict resolution and negotiation techniques
- Appreciating and being interested in other cultures

Our training guide aims to explain the **main inherent problems** with multicultural communication as well as to show **how to develop interpersonal skills** to deal with such situations.

The goals of this guide are

- To understand cultural behaviour through basic **social theories**
 - To **think over** about **your own culture**
- To **learn by means** of practical examples with a maritime background
- To learn **essential communication tips** in multicultural environment
 - To help you to **draw your own conclusions**

Figura 5.8.4.2 – Aspecto de la página principal de la web *tying ropes before launching*. Creación propia.

Resulta interesante comentar que el nombre *“Tying ropes before launching”* es una metáfora “Atando cabos antes de zarpar” cuya intención es constatar la importancia de poseer todos los conocimientos (Incluidos aquellos de carácter más psicológico y social como es el caso) antes de embarcarse en el mundo de la industria marítima.

2. *Social theories*: Este apartado está subdividido a su vez en otros 4; Los tres primeros plantean las teorías anteriormente expuestas en el punto 5.4 del proyecto, así como datos curiosos y una introducción acerca de los autores de éstas, el cuarto se trata de una serie de actividades relacionadas que buscan involucrar al alumno y hacerlo una parte activa del ejercicio.

La finalidad de los apartados teóricos es la de dar una visión general de teorías sociales para un mayor entendimiento de los siguientes puntos. Además estas teorías han sido enfocadas y realizadas por sus autores desde un punto de vista corporativo muy útil en el caso que nos concierne. Las teorías han sido dispuestas de una forma amena y asequible a todos los niveles susceptibles de realizar el curso

El propósito de las tareas del último apartado es el de reforzar los conocimientos anteriormente expuestos, cada actividad (La cual está relacionada con una teoría de las anteriores) es acompañada de una serie de preguntas abiertas y que tienen como fin hacer reflexionar al alumno despertando su interés y curiosidad. Cabe destacar que (Salvo en la primera actividad que sí existe la posibilidad de corroborar los resultados) no hay ninguna verdad absoluta en temas de índole social y por lo tanto no habrá manera de corregir los resultados.

Las actividades están pensadas para ser impresas y realizadas en papel. En la imagen adjunta se puede ver el ejemplo que aparece en la web que tiene carácter explicativo, también se adjunta un modelo en blanco listo para el uso del alumno.

- Activity I: Match the score; Para ello se han seleccionado los países con mayor número de marinos según el Manpower Report (BIMCO 2015) que luego serán comparados entre sí y con la cultura del alumno. El ejercicio consiste en otorgarle una puntuación a cada una de las dimensiones expuestas por Hofstede: Cada país a comparar. Finalmente los resultados pueden ser comprobados en la misma plataforma empleada para la comparación de países realizada en el apartado 1. (*figura 5.8.4.3*)

Tying ropes before launching

About **Social theories** Deconstruct the theory Practical chases Manning systems

[Social theories](#) > [Activities](#)

Let's test what we learned!

Take pen and a piece of paper and follow the provided instructions to do it!

Activity I: Match the score

According to the **Hofstede's dimensions**, try to guess **which country has more score in all the fields**. Keep in mind why we choose the following countries; we searched the **largest seafarer supply countries** and we compare it **"against" the officers one**, because is more likely to find this combination, **at least by statistics**.

Estimated five largest seafarer supply countries

	FOR ALL SEAFARERS	FOR OFFICERS	FOR RATINGS
1	China	China	Philippines
2	Philippines	Philippines	China
3	Indonesia	India	Indonesia
4	Russian Federation	Indonesia	Russian Federation
5	Ukraine	Russian Federation	Ukraine

*Source: Country Questionnaire, 2015

Then, we invite you to combine **your country with you feel more identified** (culturally speaking) **"against" the two largest groups** (China and Philippines)

Low (PDI) ————— High (PDI)
Individualism ————— Collectivism

Masculinity ————— Femininity

Low (UAI) ————— High (UAI)

Low (LTO) ————— High (LTO)
Indulgence ————— Restraint

Here there is an example.
We choose **Germany** and **Mexico**, chosen at random

Germany
Mexico

Then, take the following sample and match the score:

China	VS	Philippines
"Your country"		China
"Your country"		Philippines

Remember to **check your answers**

Did you be right?

Did you get surprised with any result?

Does the comparator match with your ideas about your own country?

Figura 5.8.4.3 – Ejemplo del ejercicio número 1, web tying ropes before launching.

Creación propia

- Activity II : *Birds of a feather flock together*; Que sería traducido como “cada oveja con su pareja”. En este ejercicio se han de aplicar los conocimientos derivados del estudio de las dimensiones culturales de Trompenaars. Se plantean afirmaciones sobre las dimensiones y se debe de seleccionar con cuál corresponde aplicando lo aprendido.

Activity II: Birds of a feather flock together****

For the following exercise you need to use your knowledge about Trompenaars cultural dimensions. Guess with which dimension does the statement match

	Universalism	Particularism
Stay true		
Give people autonomy		
Be consistent		
Explain with logical and objective reasons your decisions		
Build up a close relation in order to understand their needs and make decisions according them.		
Be flexible but don't forget to highlight the most important rules to be followed		

	Individualism	Communitarism
Praise group work and don't praise individual in public.		
Include whole team in decision making		
Give people autonomy and allow them to be creative		
Let people give opinion in other's business		
Link people's needs with those of the group		
Praise individual work		

Figura 5.8.4.4 – Parte del ejercicio número dos de la web *tying ropes before launching*. Creación propia

- Activity III: Lewisometrum; se trata de situar una de las tres culturas planteadas por la teoría social de Lewis en uno de los tres posibles puntos de la gráfica. (figura 5.8.4.5)

Activity III: Lewisometrum

Welcome to the first Lewis dimension measure! Place each dimension, Linear-active, multi-active or reactive in the left, medium or right part of the meter according what we learned.

Relationships: Importance
 Low Medium High

Emotions: How are showed
 Ignored Supressed Expressed

Talks: How much time do they spend talking
 Little Half Most

Figura 5.8.4.5 – Parte del ejercicio número tres de la web *tying ropes before launching*. Creación propia

3. *Deconstruct the theory*: Tras una aproximación teórica, este punto se da un glosario de términos que serán empleados en los siguientes apartados. Por otra parte busca que el alumno haga un ejercicio de autocrítica y autoconocimiento y que se aleje de las ideas estereotipadas por exceso de simplificación en el punto anterior.

Para ello comenzará dibujando una pirámide cultural como la que se muestra en la *figura 5.8.4.6*, cuya finalidad es entender de dónde provienen los pensamientos subyacentes en nuestro comportamiento, así como convicciones, ideales etc.

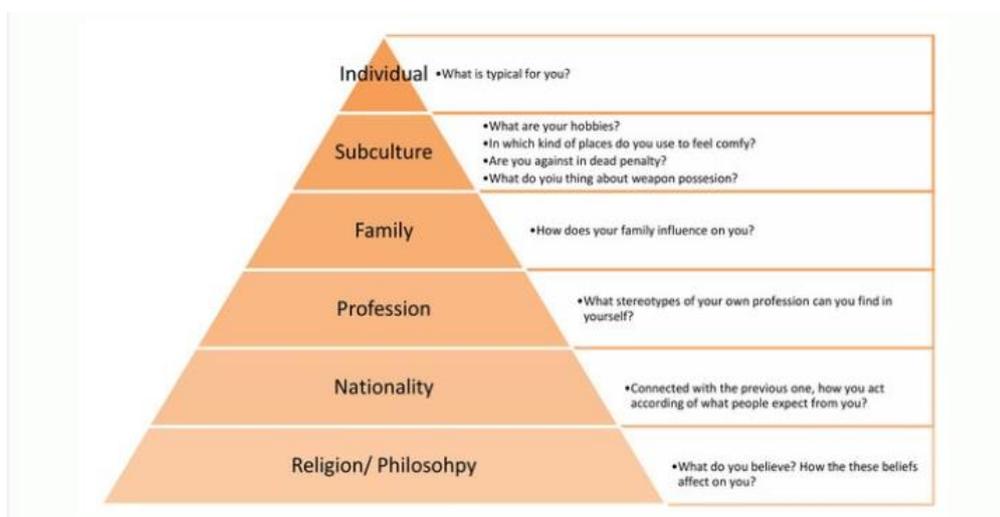


Figura 5.8.4.6 – Ejemplo pirámide cultural propuesta en *web tying ropes before launching*. Creación propia

En el siguiente subapartado “*A matter of attitude*” se plantean una serie de “tips” útiles para una buena comunicación y entendimiento, no solo de posible aplicación en ambientes multiculturales, sino susceptibles de ser empleadas en cualquier ámbito de nuestra vida

4. *Practical cases*: En este punto se plantean diferentes situaciones multiculturales a través de ilustraciones donde se invita al alumno a pensar como

cada una de las partes puede interpretar la tesitura. Los conocimientos teóricos anteriormente planteados así como los trucos sobre habilidades sociales deben ayudarlo a comprender el escenario y las reacciones de los personajes.

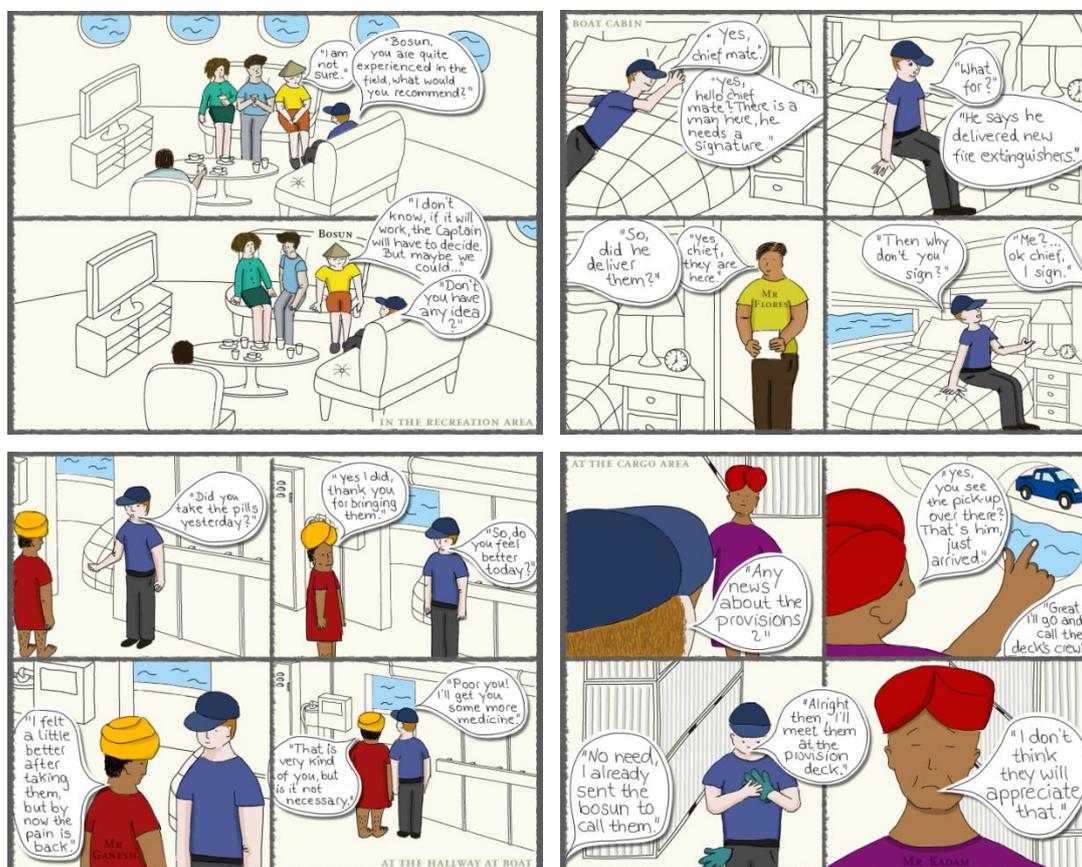


Figura 5.8.4.7 – Casos prácticos propuestos en web tying ropes before launching.

Creación propia

5. *Manning systems*: Finalmente se plantea una visión más empresarial. En este último punto se plantea la problemática de la reducción de costes con la consecuencias negativas que ello implica, también se habla de los tipos de empresa en función de su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa, la relación entre la cultura, seguridad y accidentalidad así como modelos de tripulación y medidas que pueden ser aplicadas por la empresa para mejorar la interacción entre trabajadores de distintos países.

6. CONCLUSIONES

Una situación de comunicación intercultural resulta, cuanto menos, un tema delicado y más aún si tiene lugar en un ambiente hostil como es un buque mercante. Dichas situaciones son susceptibles de infinidad de interpretaciones que pueden dar lugar a malosentendidos y como ya ha sido demostrado, estos desencadenar algún tipo de accidente.

Del presente estudio se concluye la importante relación causa-efecto que ambos factores tienen en lo relativo a la seguridad marítima, que concierne tanto a la tripulación como al medio marino. Se evidencia así a importancia de las habilidades comunicativas específicas.

Para beneficio de la industria del transporte marítimo dichas habilidades son mejorables si se cuenta con una formación adecuada. El conocimiento teórico sobre el funcionamiento de las culturas, una serie de conceptos indispensables y una formación académica especialmente enfocada hacia el ámbito marítimo resultan clave para alcanzar una comunicación sin barreras.

La empresa como institución tiene en sus manos la capacidad de facilitar las competencias necesarias así como de crear tripulaciones adaptadas a sus necesidades, no solo teniendo en cuenta las características del buque sino también a los propios marinos. La RSC es un instrumento cada vez más en auge que persigue alcanzar estos objetivos de armonía a bordo y a su vez hacer prácticas como el *blacklisting* algo del pasado.

7. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Alberici y Serreri (2005). *Competencias y formación en la edad adulta. Balance de competencias*. Alertes, Barcelona.

Benton, G. (2005), *Multicultural crews and the culture of globalization*. The California Maritime Academy.

Bisquerra, R.A, Escoda, A.N., (2007), *Las competencias emocionales*. Universidad de Barcelona .

Blake, R. R., Mouton, J. S., (1964), *The Managerial Grid*. Gulf, Houston.

Brown, R.L, Holmes,H., (1986), *The use of a factor analytic procedure for assessing the validity of an employee safety climate model*. Accident Analysis and Prevention, Gran Bretaña, 455 – 470.

Bunk, G.P., (1994), *La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales de la RFA*. Revista Europea de Formación Profesional, 8-14.

Campbell, J.P., Dunette, M.D., Lawler, E.E., Weick, K.E. Roberts (1970), *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. McGraw-Hill Education.

CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning). (2006)

Cavalli-Sforza, L. L., (2010), *“Genes, Pueblos y Lenguas”*, Crítica, Barcelona.

Cherniss, C.,(2000), *Social and EmotionaCompetence in the Workplace*. Ca: Jossey-Bass, SanFrancisco, 433 - 459.

Diaz, D.I., Cabrera, D.D. (1997) *Safety climate and attitudes as evaluation measures of organizational safety*. Accident Analysis and Prevention, 643 – 650.

Donaldso-Feilder, E.J., Bond, F. W., (2004), *The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being*. British Journal of Guidance and Counselling, 187 – 203.

Extremera, N., Fernández-Berrocal, P.,(2004). *El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas*. Revista Electrónica de Investigación Educativa.

Fafaliou I., Lekakou M., Theotokas I., (2006) *Is the European shipping industry aware of corporate social responsibility? The case of the Greek-owned short sea shipping companies*. Mar Policy, 412– 419.

Gerstenberger H., (2002), *Cost elements with a soul*. Proceedings of the 9th International Association of Maritime Economists Conference. Panama.

Glennon, D.E., (1982), *Safety climate in organizations. Ergonomics and occupational health*. Proceedings of the 19th Annual Conference of the Ergonomic Society of Australia and New Zealand, 17 – 31.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002), *El líder resonante crea más*. Plaza y Janés, Barcelona.

Graczyk, P.A., Weissberg, R.P., Payton, J.W., Elias, M.J., Greenberg, M.T., Zins, J. E., (2000). *Criteria for Evaluating the Quality of School-Based Social and Emotional Learning Programs*. Jossey- Bass, San Francisco, California 391 -410.

Grimson, A., (2008), *“Diversidad y cultura: reificación y situacionalidad”*, Tabula Rasa, Bogotá, Colombia.

Grote, G., Kuinzier, C., (1996), *Safety culture and its reactions in job and organizational design: total safety management*. International Journal of Environment and Pollution, 618 – 631.

Harris, M., (2000), *Human resource management—a practical approach*. Dryden Press.

I., Theotokas, M., Progoulaki, (2007), *Cultural diversity, manning strategies and management practices in Greek shipping*

Jon Ivar Havold, (2000), *Culture in maritime safety, Maritime Policy & Management*. Maritime Policy & Management.

Hill, S.G., Byers, J. C., Rothblum, A. M., Booth, R. L. (1994), *Gathering and recording human-related causal data in marine and other accident investigations*. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 38th encuentro anual, 863 - 867.

Hofstede,G., Neuijen,B., Ohayv,D.D., Sanders,G., (1990), *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative Science Quarterly, 286 – 316.

Horck, J (2004), *An analysis of decision-making processes in*

Hughes, J., (2005), *Bringing emotion to work: Emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character*. Work Employment and Society, 603 – 626.

ISBE (Illinois State Board of Education). (2006). *Illinois Learning Standards Social and Emotional Learning (SEL)*.

Jensen O.C., Sørensen J.F.L., Thomas M., Canals M.L., Nikolic N., Hu Y. (2006), *Working conditions in international seafaring*. London.

Kahveci, E., Lane, T., Sampson, H., (2002), *Transnational seafarer communities*. SIRC: Cardiff University.

Kaner, S., (1996), *Facilitator's guide to participatory decision-making*. Jossey-Bass. Isla Gabriola, Canadá .

L.A. Palinkasa, Jeffrey C. Johnson, James S. Boster, (2004), *Social support and depressed mood in isolated and con ned environments*. Science direct, 639 - 647.

Lutness, J., (1987), *Measuring up: Assessing safety with climate surveys*. OccupationalHealth and Safety, 20 – 26.

Mack J., (2013). *The sea: a cultural history* Reaktion Books, London.

MARCOM (1999), *A transport programme*, Brussels.

Mars, G. (1996) *Human factor failure and the comparative structure of jobs. The implications for risk management*. Journal of Managerial Psychology, 4 – 11.

Matyók, T.G., (2004), *Oppression at sea: the price of invisibility*. Dissertation presented to the Graduate School of Humanities and Social Sciences of Nova Southeastern University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Nova Southeastern University.

Merritt, A., Helmreich, R.L. (1998), *Culture in the cockpit: A multi-airline study of pilot attitudes and values*. Proceedings of the Eighth International Symposium on Aviation Psychology, Universidad de Ohio, Columbus.

Merry, S. E., (2003), *“Human rights law and the demonization of cultura (and anthropology along the way)”*. Wellesley college, Boston, 55-76.

Moreby, H., (1990), *Communication problems inherent in a cross-cultural manning environment*. Institute of Maritime Studies, Devon.

Payton, J.W., Wardlaw, D.M., Graczyk, P.A., Bloodworth, M. A., Tompsett, C. J., Weissberg, R.P., (2000), *Social and emotional learning: A framework for*

promoting mental health and reducing risk behaviors in children and youth. Journal of School Health, 179 – 185.

Perrow, C. (1984), *Normal accidents. Living with High-Risk Technologies*. Basic Books, New York.

Pettigrew, A. M., (1979), *On studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly.

Prieto, J. M., (1997), Prólogo de la obra de Lévy-Leboyer. *Gestión de Competencia, 7 – 24.*

Progoulaki, M., Michael R.,(2011), *Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: a focus on the maritime industry*. World Maritime University.

Rachael, E.J., Caroline, B., Christoph, S., Philippe, G.S., Roberto, C., (2009), *Cultural Confusions Show that Facial Expressions Are Not Universal*.

Raül, B.L, (2013) El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. Publicación digital de Historia y Ciencias Sociales.

Rothblum, A. M., Chervalhais, A. B. (1996), *Maritime applications of human factors test and evaluation*.

Saarni, C., (2000), *Emotional Competence. A Developmental Perspective*. Jossey-Bass, San Francisco, California 68 – 91.

Schein, E. H., (1985), *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco.

Sherry, P. (1992), *Peer Involvement & Behavioural Safety: A Case Study*. Paper at the annual meeting of the American Association of Railroads, Safety conference, Little Rock, Arkansas.

Silverveig, S., Allen, R. F., (1976), *Changing the corporate culture*. Sloan Management Review, 33 – 49.

Storgård, J., Berg, N., Brunila, O. P. (2013), “*Insight into Ship Crew-Multiculturalism and Maritime Safety*”. Publicaciones del centro de de estudios marítimos, Universidad de Turku. Turku, 127–147.

Tannen, D. (1993). *Gender and conversational interaction*. Oxford University Press, Nueva York.

Trenkner, P. (2000), *Maritime English. An attempt at an imperfect definition*. Proceedings of the Second IMLA Workshop on Maritime English in Asia. Dalian Maritime University, China. IMLA, Dalian, 1–8.

Valls Roig, A., (1997), *Inteligencia emocional en la empresa*. Gestión 2000, Barcelona.

Weick, K.E., Roberts, K.H. (1993). *Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks*. Universidad de Cornell.

Zohar, D., (1980), *Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications*. Journal of Applied Psychology, 96 – 102.

- Webgrafía

http://changingminds.org/explanations/culture/lewis_culture.htm

<http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenidoextremera.html>

<http://www.businessinsider.com/the-lewis-model-2013-9>

<http://www.imo.org>

<http://www.rae.es/>

<https://demo.oncampus.de/course/view.php?id=8> curso on line

<https://expertprogrammanagement.com/2017/10/trompenaars-cultural-dimensions/>

<https://marlins.co.uk/>

<http://morichile.cl/>

<https://negotiantis.com/walmart-en-alemania/>

<https://ucc.nd.edu/self-help/multicultural-awareness/>

<https://www.bimco.org/>

<https://www.crossculture.com/latest-news/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>

<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

<https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>

<https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>

<https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>

<https://www.seagull.no/>

<https://www.skyword.com/contentstandard/marketing/beyond-hofstedes-cultural-dimensions-theory-approaching-a-multicultural-audience/>

www.itfglobal.org

8. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

Código IGS – Código Internacional de Gestión de la Seguridad

HCS - Home of Chinese Seafarers

ISBI - Illinois State Board of Education

MLC - Maritime Labour Convention

OECD - Organization for economic cooperation and development

OIT – Organización Internacional del Trabajo

OMI – Organización Marítima Internacional

RSC – Responsabilidad Social Corporativa

SIRC - The Seafarers International Research Centre

SNMM - The Swedish National Maritime Museum

STCW – Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers.

WEPS - Work Environment Preference Schedule

WMU - World Maritime University

9. ÍNDICE DE TABLAS

Figura 5.4.1.1 – *Comparativa de las dimensiones de Hofstede (China y España).*

<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Figura 5.4.1.2 - *Comparativa de las dimensiones de Hofstede (China y Filipinas).*

<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Figura 5.4.3.1 – *Ejemplificación teoría cultural de Lewis por países.*

<https://www.businessinsider.com/the-lewis-model-2013-9?IR=T>

Figura 5.4.3.2 – *Tabla comportamientos estipulados por Lewis según al grupo cultural al que pertenezca.* Creación propia

Figura 5.1.3.1.1 – *Comparativa entre las formas habituales de expresión de sentimientos mediante emoticonos en función de si se trata de la cultura occidental o asiática.* Creación propia.

Figura 5.8.4.1 – *Estructura de la web tying ropes before launching.* Creación propia

Figura 5.8.4.2 – *Aspecto de la página principal de la web tying ropes before launching.* Creación propia

Figura 5.8.4.3 – *Ejemplo del ejercicio número 1, web tying ropes before launching.* Creación propia

Figura 5.8.4.4 – *Parte del ejercicio número dos de la web tying ropes before launching.* Creación propia

Figura 5.8.4.5 – *Parte del ejercicio número tres de la web tying ropes before launching.* Creación propia

Figura 5.8.4.6 – *Ejemplo pirámide cultural propuesta en web tying ropes before launching.* Creación propia

Figura 5.8.4.7 – *Casos prácticos propuestos en web tying ropes before launching.* Creación propia