

Liderazgo Organizativo. Estudio de caso en la empresa naviera.

Autor: César Antonio Herrera Torres

Tutora: Dña. Diana Martín Azami

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA

GRADO EN NÁUTICA Y TRANSPORTE MARÍTIMO

JUNIO 2020

Resumen

El liderazgo es un requisito necesario para la eficacia en el logro de los objetivos organizativos. Un inadecuado desempeño de esta función, puede deteriorar las relaciones interpersonales y ser causa de desmotivación en el trabajo que conlleve una disminución del rendimiento organizativo. Por este motivo, el conocimiento de las competencias necesarias para el correcto ejercicio del liderazgo se convierte en una cuestión capital que abordaremos en el presente trabajo. En primer lugar, se desarrolla el marco teórico donde se define el liderazgo, se identifican sus componentes y tipología, entre otros factores. A continuación, se diseña el marco empírico, concretamente el estudio de caso. En este sentido, se describe cómo se ha desempeñado la función de liderazgo en la empresa donde se ha desarrollado la asignatura “Prácticas Externas”. Finalmente, se establecen las contribuciones teóricas y las implicaciones prácticas del trabajo.

Palabras clave: Liderazgo, estudio de caso, sector naviero

Abstract

Leadership is a necessary requirement for effectiveness in achieving organizational objectives. An inadequate performance of this function can deteriorate interpersonal relationships and cause lack of motivation at work that leads to a decrease in organizational performance. For this reason, the knowledge of the necessary competencies for the correct exercise of leadership becomes a capital question that we will address in this work. First, the theoretical framework is developed where leadership is defined, its components and typology are identified, among other factors. Next, the empirical framework is designed, specifically the case study. In this sense, it describes how the leadership function has been carried out in the company where the subject “External Practices” has been developed. Finally, the theoretical contributions and practical implications of the work are established.

Keywords: Leadership, case study, shipping sector

Índice

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	MARCO TEÓRICO	2
2.1.	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	2
2.2.	TIPOS DE LIDERAZGO	4
2.3.	COMPETENCIAS DE LIDERAZGO.....	7
3.	MARCO EMPÍRICO.....	14
3.1.	METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO.....	14
3.1.1.	METODOLOGÍA CUALITATIVA VS METODOLOGÍA CUANTITATIVA.....	15
3.1.2.	TIPOLOGÍA DE ESTUDIOS DE CASO.....	16
3.1.3.	DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO	17
3.2.	ESTUDIO DE CASO: PRÁCTICAS EXTERNAS.....	17
4.	CONCLUSIONES	20
	BIBLIOGRAFÍA	21

Índice de tablas

Tabla 1	Tipos de liderazgo, Maxwell (1993)	6
Tabla 2	Competencias Goleman (2005)	11
Tabla 3	Competencias García, Cardona y Chinchilla (2001)	12
Tabla 4	Comparación entre paradigma cuantitativo y cualitativo.....	16

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Relación entre la competencia y el puesto de trabajo.	8
Ilustración 2 Competencia de acción.	9
Ilustración 3 Actuar en competencia.	9
Ilustración 4 Triángulo de competencia.	11

Índice de gráficos

Gráfico 1 Jerarquía de mando en un buque	18
--	----

1. INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, el papel del líder es fundamental ya que es la figura que está al frente de los equipos de trabajo. A través del liderazgo, un negocio es capaz de canalizar la actividad social en aras de lograr la misión empresarial. De forma general, el liderazgo eficaz logra combinar altos niveles de productividad con el mejor clima organizativo posible. De forma particular, adquiere una gran relevancia en momentos críticos ya que permite gestionar posibles tensiones que surjan entre el personal.

El propósito del presente trabajo, es el de abordar el concepto del liderazgo, dado que, una mala ejecución logra afectar a las relaciones interpersonales y reduce el rendimiento en el trabajo. Para alcanzar el propósito descrito, el trabajo se estructura en los siguientes apartados:

- Marco teórico. En primer lugar, se revisa la literatura especializada en el ámbito de estudio del liderazgo. De forma específica, se definirá el concepto de liderazgo, se establecerá una tipología o clasificación del término y se identificarán las competencias a reunir en el ejercicio del liderazgo.
- Marco empírico. En segundo lugar, se describirá la metodología del trabajo: el estudio de caso. Dicha metodología se aplicará en el caso de la empresa naviera donde se ha realizado la asignatura “Prácticas Externas”
- Conclusiones. Por último, se expondrán las conclusiones principales tanto de las contribuciones teóricas como de las implicaciones prácticas.

La relevancia del presente trabajo es básica, ya que los egresados de la Escuela Politécnica Superior de Ingeniería se enfrentarán al reto de ocupar puestos de autoridad (Oficial/Capitán). Según lo anterior, la mejor comprensión del liderazgo organizativo permitirá a los futuros profesionales del sector naviero, desarrollar su cargo de manera eficaz.

2. MARCO TEÓRICO

Comenzamos el marco teórico, definiendo el concepto de liderazgo, según las aportaciones de distintos autores destacados sobre el tema. Debemos resaltar que el estudio sobre el liderazgo ha aumentado su relevancia en la primera década del siglo XXI, puesto que las investigaciones relacionan los estilos de liderazgo con la eficacia dentro de las organizaciones (siendo, la gestión de estas últimas, el punto de mira durante dicho siglo). En segundo lugar, clasificaremos el liderazgo en función del estilo en el que éste se ejerce e identificaremos las competencias asociadas a un ejercicio del liderazgo óptimo.

2.1. Definición de liderazgo

En este epígrafe, desarrollaremos el término de liderazgo, sus características y sus límites, con las distintas definiciones que nos aportan los autores a lo largo del tiempo.

Habitualmente la definición de liderazgo se atribuye a una especie de “club exclusivo”, de personas que nacen con ese “don”. Esta idea hay que desecharla, ya que las competencias de un líder se puedan conseguir y perfeccionar, puesto que el liderazgo se desarrolla no se manifiesta (Maxwell, 1993).

Según Bass, “Líderes son agentes de cambio (personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de los demás les afectan a ellos)” (1990,19-20). Mientras, Castro (2006), señala que el liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad de influir y motivar al resto, todo esto en un entorno laboral, con el fin de conseguir los logros establecidos en un proyecto. Por tanto, el liderazgo es un rol que debe de ser percibido y dotado por los demás. Por el contrario, se encuentra el rol de jefe, el cual, carece de la influencia que se adquiere con el rol de líder, puesto que no es percibido como tal entres sus colaboradores.

Por su parte, Hiep y Pruijs (2006) distinguen que el liderazgo es un factor crítico a la hora de la realización de los objetivos de las organizaciones. De ahí que, cuando las organizaciones se centran en la búsqueda de un buen liderazgo y el trabajo en grupo, hallen mejores resultados, a la vez que se crea relaciones interpersonales más fuertes y el aumento de la responsabilidad.

Peris (2008) afirma, que encontrar una definición que logre agradar a los investigadores sobre el liderazgo, se ha vuelto una tarea ardua. Por lo que, con el fin de solucionar y hacer más comprensible su comprensión para el resto, con lo que se ha reflejado en varias aceptaciones:

- Como núcleo de los procesos grupales: El líder debe de ser la persona que se encargue de limitar la estructura, la creencia y la actividad, es decir, es un agente creador y modificador de la cultura de un grupo.
- El líder como un individuo con una “personalidad impactante”: El líder tendrá que tener un mayor número de rasgos de personalidad, frente a sus seguidores, que lo haga diferente y admirado.
- Como el arte de inducir a la sumisión: El líder debe de llevar al grupo hacia su propia voluntad.
- Como una relación de poder: Los colaboradores perciben que el líder podrá disponer sobre su conducta, y entiende esto como una relación diferencial de poder entre miembros del grupo.
- Como un modo particular de “persuasión”: El liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados.
- Como expresión de determinadas conductas: Hemphill (1949) define el liderazgo “como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales” (citado en, Peris, 2008).
- Como un instrumento para la consecución de metas: Autores como Bellow (1959) define el liderazgo como “el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo” (citado en, Peris, 2008).
- Como un proceso de “influencia”: la efectividad del liderazgo dependerá de la influencia directa o modélica que tiene el líder sobre los seguidores, así mismo, conllevando al logro de las metas.
- Como efecto de la interacción grupal: Bogardus (1929) reflejaba esta concepción cuando dice que “como un proceso social, el liderazgo es inter-estimulación que hace que un número de personas se dispongan hacia viejas metas con un nuevo ánimo, o a nuevas metas con un gran optimismo”. (citado en, Peris, 2008).
- Como una diferenciación de roles: Dentro de la teoría de rol, las funciones de los integrantes de un grupo se corresponden al desempeño que deban de realizar dentro de este.
- Liderazgo y dirección: Conocido es que dirigir no tiene por qué implicar liderar.

Para Cardona y Rey (2008), la propia definición de la palabra liderazgo ha evolucionado con el paso del tiempo, dentro del entorno empresarial, está ya ha

dejado de ser para los altos rangos de las cumbres directivas. Aunque en la teoría, se intenta lograr utilizarse en todas las escalas de una organización, puesto que presenta valores fundamentales para ellas. Por otro lado, nos encontramos con la realidad, en la cual, la mayoría de las empresas siguen manteniendo el rol de líder en la cúpula. Dado que, esto se debe a que la inercia de la cultura conlleva a practicar un liderazgo de vértice.

Como apunta Vallejo (2009), en la actualidad se necesita un cambio por parte de la visión del responsable que se encuentra al mando de una organización o proyecto, siendo un cambio a una persona que pueda aportar una visión amplia, a largo plazo, capaz de administrar el entorno. El autor defiende, que los líderes alientan a sus colaboradores a lograr resultados realmente meritorios, con un trabajo duro. Por consiguiente, quedando atrás lo meramente individualista, y buscando la forma de seguir actualizando su conocimiento frente al entorno. Por último, el autor ofrece así 3 factores relevantes del carácter de un líder: carisma, atención individual y estímulo intelectual.

2.2. Tipos de liderazgo

Una vez definida la noción de liderazgo, en este epígrafe vamos a clasificar los liderazgos en tipologías. En este sentido, hay varios autores destacados dentro de la literatura científica, que agrupan las formas de liderazgo en varias categorías que vamos a detallar a continuación:

Los autores Cardona y Rey (2008) clasifican los tipos de liderazgo en tres categorías: transaccional, transformador y trascendente. Los rasgos que caracterizan a cada tipología se muestran a continuación:

Liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional, se define por una relación cercana a la influencia económica. Es decir, el líder basará los incentivos y castigos, en la capacidad que tengan los colaboradores de realizar y entender las tareas. Además, es un líder que se preocupa más por el corto plazo y usa de manera más eficaz sus recursos. Con lo cual, que estos líderes son buenos gestores y experimentados en la acción de la repetición de los procesos recurrentes, aunque por el contrario suelen a tender a ser líderes autoritarios y llegando a ser agresivos. Esto último, afecta negativamente a los compartimientos entre el grupo de trabajo.

Liderazgo Transformador. El líder transformador, se acerca a una persona que busca retar a sus colaboradores a una mayor ambición del aprendizaje. Creando así diferencias entre el liderazgo transaccional en dos aspectos, el primero, en no dar una importancia mayoritaria a la retribución económica, y el segundo, creando un

camino más atractivo para que los propios colaboradores resulten más partícipes en el resultado. Por lo tanto, el líder transformador debe de poseer dotes para la comunicación, la confianza y una visión optimista. Por el contrario, este tipo de liderazgo, ahoga la capacidad de surgir nuevos líderes y así creando un embudo para los futuros líderes, puesto que, este tipo de líderes suelen optar al narcisismo y a la manipulación. Los autores Hackman y Johnson (1991), proponen seis características principales que deben de poseer los líderes transformacionales: creativo, interactivo, visionario, investir de poder, apasionado y ético.

Liderazgo Trascendente. Por último, el liderazgo trascendente, se caracteriza porque el líder tiene una relación personal más estrecha con el colaborador. Ya no solo centrándose en lo económico ni en el propio reto, sino más bien en la propia contribución colectiva. Gracias a esta cualidad, el líder trascendente es un líder capaz de ayudar a crear líderes para el futuro, consiguiendo que sea más capaz que este primero, de prosperar. Entre sus cualidades destaca ser un líder más ambicioso y el humilde, aludiendo a ser una persona que comparte sus logros con el resto. Aunque estos rasgos de personalidad pueden verse afectados cuando en una organización, no se comparte los mismos ideales de servicio, creando conflictos internos.

Por su parte, Cuadrado (2001) clasifica los tipos de liderazgo en tres categorías: autocrático vs. democrático, orientado a las tareas vs. orientado a las relaciones y transformacional vs. transaccional. En cada categoría define dos estilos de liderazgos opuestos entre sí.

Liderazgo autocrático vs. democrático. Se considera líder autocrático o autoritario, a todo aquel líder, que por su actitud narcisista no logra valorar el desarrollo de sus colaboradores, con tendencia a la opinión subjetiva, de ahí que, exista distancia social entre él y sus colaboradores. Por el contrario, el líder democrático o igualitario, es un líder que logra ser más objetivo en su opinión y busca la cooperación entre sus colaboradores, así mismo, acercándose más a ellos. Bass (1990) señala que existen diferencias en el rendimiento empresarial en función del estilo de liderazgo. Con un estilo de liderazgo autocrático, el rendimiento aumenta en el corto plazo mientras que el estilo de liderazgo democrático posibilita un mayor rendimiento en el largo plazo.

Liderazgo orientado a la tarea vs. orientado a las relaciones. La segunda diferenciación de estilos de liderazgo se fundamenta en que aspecto centra su atención el líder. Es decir, tenemos a un líder orientado a la tarea, que se centra en el resultado final del objetivo, y, por otro lado, el líder orientado a las relaciones, que busca más las relaciones con sus colaboradores. Por esta razón, es probable que el líder orientado a las relaciones, trate de agradar más a sus colaboradores y que a sus

superiores, aunque si la empresa ve afectado sus resultados está buscará que prevalezca el liderazgo orientado a la tarea.

Liderazgo transformacional vs. transaccional. La tercera y última distinción de liderazgo, abarca como los líderes hace frente al intercambio de recompensas entre sus colaboradores, o en el hecho de conseguir un cambio en la escala de valores, creencias y actitud de los seguidores. En primer lugar, el liderazgo transaccional se caracteriza por la idea del intercambio entre líder y los demás miembros del grupo, estos últimos aceptando la jerarquía del líder, y este aportando valor para el resto. El valor puede cambiar entre la experiencia o conocimiento del líder hasta la aportación de manera económica. En contra, nos encontramos con los líderes transformacionales, que estos van más allá del propio intercambio, estos logran una mejora del trato con sus colaboradores, para que, estos últimos consigan un mejor rendimiento y satisfacción.

Por lo tanto, un líder orientado a la tarea, un líder autocrático y un líder transaccional, sus conceptos se ven entrelazados, puesto que, un líder autocrático prioriza la tarea frente a las relaciones, además, de coincidir en el concepto de un liderazgo transaccional, es decir, los subordinados deben de aceptar el rol de este último, como líder. Del mismo modo, que los anteriores conceptos de tipos de líderes se ven relacionados entre sí, el liderazgo transformacional, el líder centrado en las relaciones y el líder democrático también se relacionan, ya que, comparten la característica de ser líderes centrados en las relaciones entre sus colaboradores y explotando el valor de la comunicación.

Maxwell (1993), al tiempo que afirma que líder no nace si no que se hace, nos aporta cuatro categorías o niveles de los distintos líderes que se ha encontrado tras haber trabajado con miles de personas candidatas a ser líder:

<p>El líder dirigente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nace con cualidades de liderazgo - Ha visto modelarse el liderazgo a través de toda la vida - Ha aprendido más sobre liderazgo por medio de una capacitación - Tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder <p>Nota: Tres de estas cuatro cualidades se adquieren</p>	<p>El líder que se ha formado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha visto modelarse el liderazgo la mayor parte de su vida - Ha aprendido sobre liderazgo por medio de capacitación - Tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder <p>Nota: Las tres cualidades se adquieren</p>
--	---

<p>El líder latente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha visto modelarse el liderazgo recientemente - Está aprendiendo a ser líder por medio de capacitación - Tiene autodisciplina para llegar a ser un buen líder <p>Nota: las tres cualidades se adquieren</p>	<p>El líder limitado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene pocos nexos o ninguno con líderes - No ha recibido capacitación o ésta ha sido escasa - Tiene deseos de llegar a ser líder <p>Nota: Las tres cualidades pueden adquirirse</p>
---	--

Tabla 1 Tipos de liderazgo, Maxwell (1993)

Pedraja y Rodríguez (2004), señalan que existen numerosos tipos de estilo de liderazgo, sin embargo, son tres las dimensiones del liderazgo más importantes:

- El estilo de *liderazgo participativo*, es en el cual el líder considera las ideas de los subordinados y se apoya en ellos a la hora de afrontar un problema.
- El estilo de *liderazgo colaborativo*, en este segundo estilo, el líder comparte las labores de trabajo con los subordinados y se preocupa por ellos para que se sientan bien.
- El estilo de *liderazgo instrumental*, se caracteriza porque el líder decide el modo, el esquema de trabajo y los estándares, en los cuales se va a realizar el trabajo sin ningún tipo de vínculo entre el líder y los subordinados.

2.3 Competencias del liderazgo

En este epígrafe vamos a ilustrar las competencias que debe de tener un líder a la hora de desempeñar su rol. En primer lugar, definiremos el concepto “competencia” para, a continuación, identificar las competencias asociadas con el ejercicio del liderazgo óptimo.

En primer lugar, la autora Rodríguez (2006), define el término *competencia* como algo que va más allá de las capacidades y aptitudes que tiene un individuo, agregando la idea de movilización, de motivación, de desempeño y de corresponsabilidad a la

propia definición. Por su parte, Yániz (2008) afirma que el término *competencia* se puede considerar como una serie de cualidades y condiciones que se debe de tener a la hora de realizar una tarea, es decir, que las personas deben de tener en cuenta las funciones que pueden realizar y cuáles son las condiciones óptimas para su desarrollo. Echeverría (2001) concibe que este término diferencia entre el conocimiento necesario y el enfrentamiento que se deberá llevar a cabo para su realización. Por lo tanto, el conocimiento está relacionado con la capacidad del individuo, pero es el entorno el que se debe de encargarse de sacar su máximo provecho.

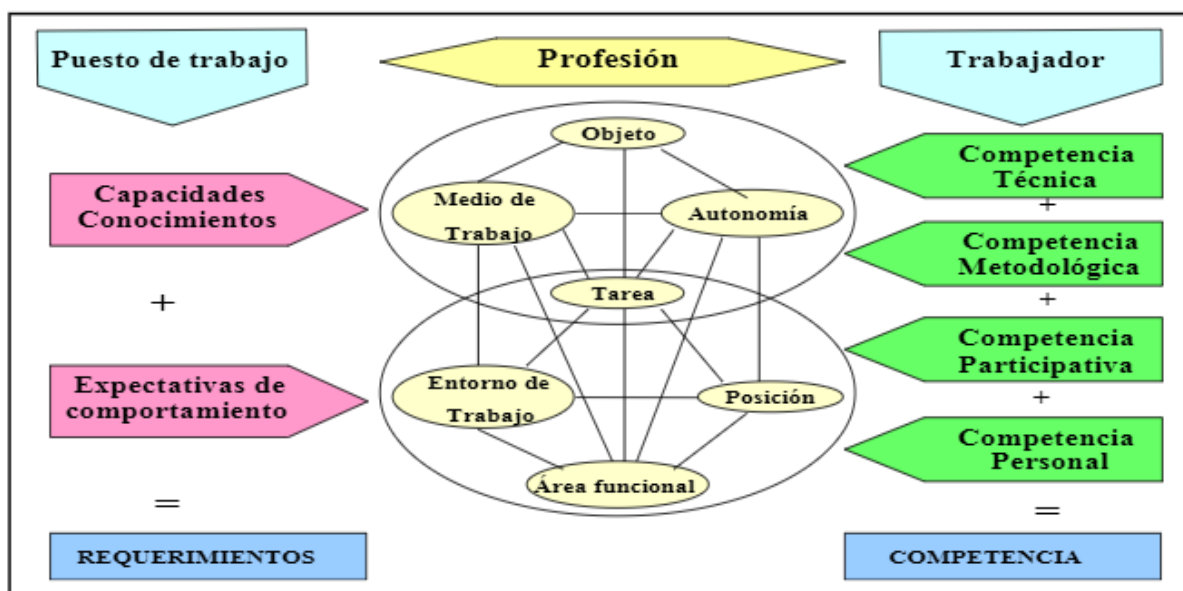


Ilustración 1 Relación entre la competencia y el puesto de trabajo

Asimismo, Echeverría (2001) demuestra que la suma de cuatro competencias básicas, da como resultado una competencia denominada "competencias de acción".

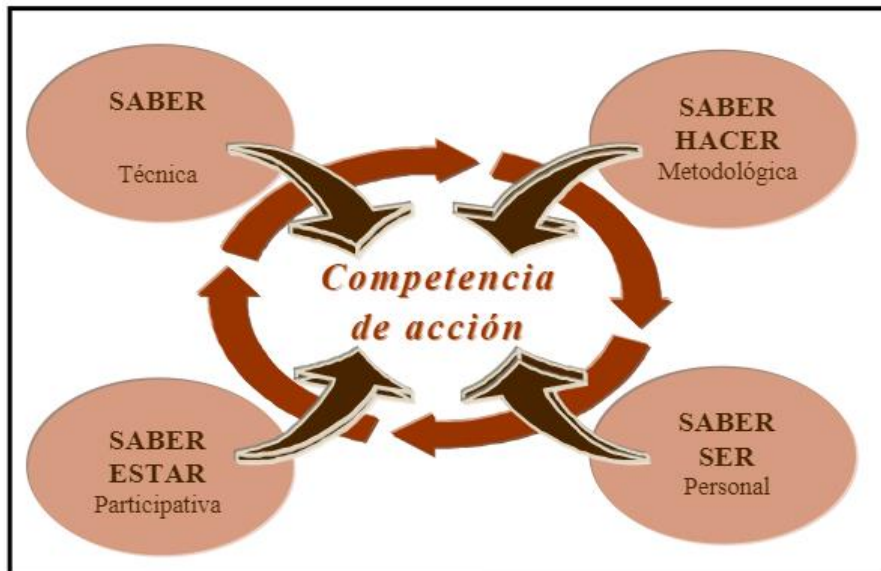


Ilustración 2 Competencia de acción

Según este autor, “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer su propia actividad laboral, resuelve los problemas de forma autónoma y creativa y está capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización del trabajo” (Echeverría, 2001, p.44).



Ilustración 3 Actuar en competencia

Para Climent (2010) es importante saber diferenciar entre habilidades y competencias:

- a) Las habilidades forman parte de las competencias, son constructores de éstas. Por el contrario, las competencias no son componentes de las habilidades.

- b) La identificación y desarrollo de las habilidades debe hacerse desde temprana edad, a través de la infancia, la adolescencia y la juventud.
- c) Para el desarrollo de habilidades el contexto puede ser secundario, para las competencias es siempre crítico.
- d) Mientras las habilidades se descubren y ejercitan, las competencias se cultivan y perfeccionan.
- e) Las habilidades conciernen al aprendizaje y a la educación de los individuos en todas las etapas de la vida. Las competencias, en cambio, se circunscriben a la formación de las personas adultas.
- f) No todas las habilidades individuales son relevantes para el desarrollo de las competencias de una persona.
- g) La práctica de una habilidad no significa la práctica de una competencia
- h) La comprensión es determinante para cualquier tipo de competencia, pero no para cualquier tipo de habilidad.
- i) Los valores son el soporte fundamental de las competencias. Las habilidades, salvo por el valor que en sí mismas representan, carecen de éstos.
- j) Pueden existir habilidades al margen de intereses económicos y sociales.
- k) Es posible diseñar competencias, pero no diseñar habilidades.

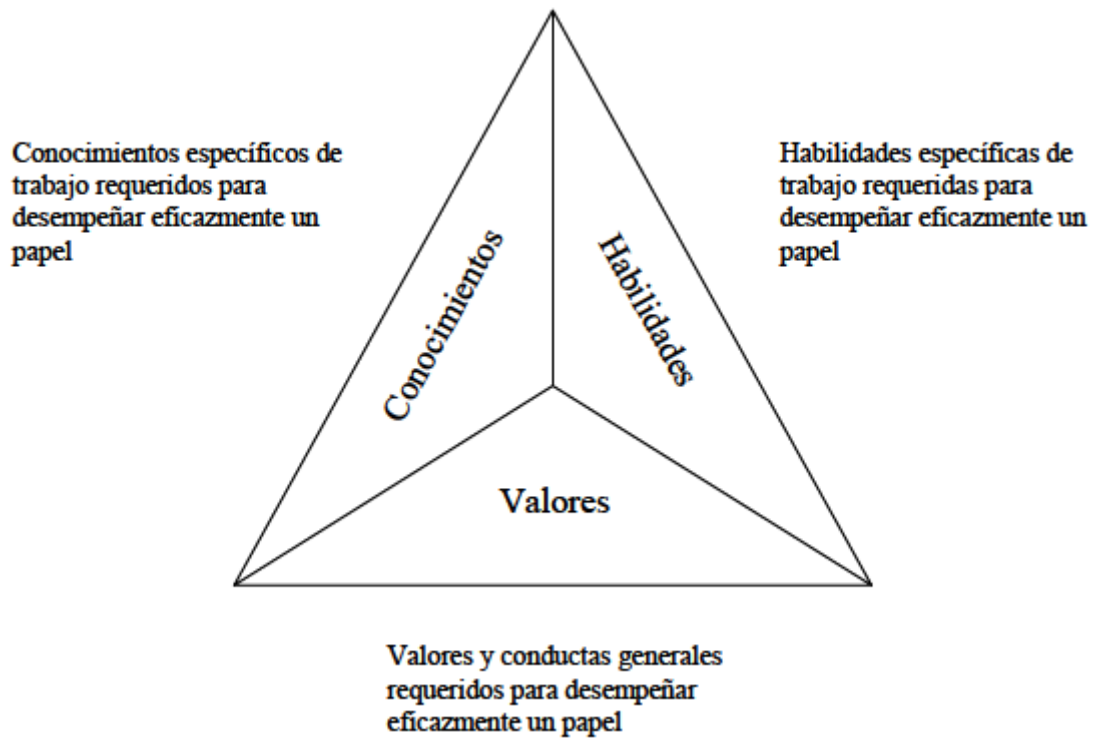


Ilustración 4 Triángulo de competencia

Una vez ya resuelta la definición de *competencia* y la diferencia que tiene esta con las habilidades, vamos a introducir las competencias que debe poseer un líder, para poder desarrollar su máximo potencial al frente de un proyecto o equipo humano.

En primer lugar, Goleman (2005) clasifica dos tipos de competencias; una primera conocida como competencia personal, que es la cual se desarrolla en el contexto de cómo nos relacionamos con nosotros mismo; por otra parte, una segunda competencia conocida como competencia social, vinculada a cómo nos relacionamos con los demás.

Competencia personal	Competencia social
<ul style="list-style-type: none"> ● Conciencia de uno mismo <ul style="list-style-type: none"> ○ Autoconfianza ○ Valoración de uno mismo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Empatía <ul style="list-style-type: none"> ○ Conciencia política ○ Aprovechar la diversidad ○ Desarrollar de los demás ○ Orientación hacia el servicio
<ul style="list-style-type: none"> ● Autogestión <ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptabilidad ○ Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación <ul style="list-style-type: none"> ○ Hacer equipo y colaboración

<ul style="list-style-type: none"> ○ Minuciosidad ○ fiabilidad ○ Autocontrol 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Liderazgo ○ Resolución de conflictos ○ Establecer vínculos ○ Influencia ○ Catalizar el cambio
<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación <ul style="list-style-type: none"> ○ Iniciativa ○ optimismo ○ Compromiso ○ Motivación de logros 	

Tabla 2 Competencias Goleman (2005)

García, Cardona y Chinchilla (2001), concibe tres dimensiones o competencias; la primera, la dimensión estratégica encargada de producir un valor económico; la segunda, la dimensión intratética, la cual, busca garantizar el desarrollo, el compromiso y la eficacia de los empleados; y por último, la dimensión de la eficacia personal, esta dimensión define las habilidades que debe de poseer una persona que se encarga de dirigir a otras personas y la que capacidad tiene de autodirección, con el fin de facilitar las relaciones con el entorno. Por tanto, el resultado de la suma de estas tres dimensiones, componen las competencias que posee una persona en la función directiva.

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS		COMPETENCIAS INTRATÉTICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Visión de negocio - Orientación interfuncional - Gestión de recursos - Orientación al cliente - Red de relaciones efectivas - Negociación 		<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Dirección de personas - Delegación - Coaching - Trabajo en equipo - Liderazgo 	
COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL			
-Proactividad Iniciativa Creatividad Optimismo Autocontrol -Gestión personal	-Resolución de problemas Autogobierno Intuición Capacidad de análisis Toma de decisiones	- Disciplina Tenacidad	- Desarrollo

Gestión del tiempo	personal	
Gestión del estrés	Credibilidad	Autocrítica
Autoconocimiento	Honestidad	
Gestión de la incertidumbre personal	Equidad	Aprendizaje

Tabla 3 Competencias García, Cardona y Chinchilla (2001)

3. MARCO EMPÍRICO

El marco empírico, comenzaremos explicando brevemente en qué consiste la metodología que hemos empleado en el trabajo: *estudio de caso*. Además, añadiremos el porqué de la elección de este método, su diferencia con otras metodologías y el diseño del mismo. Posteriormente, se realizará el estudio de caso del alumno, en base a la experiencia personal obtenida en el proceso de prácticas profesionales como alumno de puente, en el sector naviero canario.

3.1 Metodología del estudio de caso

El *estudio de caso* es un método originado en 1870 en la Universidad de Harvard por el decano Christopher Columbus Langdell, el cual, es un instrumento o método para la investigación, con una procedencia establecida en las investigaciones médicas, psicológicas y educativas. Así mismo, su utilidad reside en que a través del mismo se mide y registra la conducta de la persona o de las personas involucradas en la investigación (Yin, 1989). Al mismo tiempo, este método nos aporta una variedad de datos que podemos obtener de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas (Chetty, 1996).

"Mediante este método, se recogen de forma descriptiva distintos tipos de informaciones cualitativas, que no aparecen reflejadas en números sino en palabras. Lo esencial en esta metodología es poner de relieve incidentes clave, en términos descriptivos, mediante el uso de entrevistas, notas de campo, observaciones, grabaciones de vídeo, documentos" (Cebreiro López y Fernández Morante 2004: 666).

Jacuzzi (2005) recoge tres condiciones que deben de considerarse para la elección del método a elegir:

1. Tipo de pregunta de investigación que se busca responder.
2. Control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia.
3. La "edad del problema", es decir, si el problema es un asunto reciente o un asunto antiguo.

Chetty (1996), citado en Martínez Carazo (2006), indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.

- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

Por otro lado, la autora Pérez (1994), afirma que el objetivo básico del estudio de caso es comprender el significado de una experiencia. Y posteriormente, nos enumera las características que definen el estudio de caso: particularista, descriptivos, heurísticos e inductivos.

3.1.1 Metodología cualitativa vs metodología cuantitativa

Aunque el estudio de caso y los enfoques cuantitativos busquen conseguir que las teorías se puedan verificar de manera empírica, en cuanto, a la forma de búsqueda de muestras, la operacionalización de variables y el uso de la inferencia, es donde se haya sus diferencias. Dado que, el estudio de caso no nos permite generalizar los hallazgos recogidos a la población, más bien, nos permite el desarrollo de nuevas teorías, puesto que, nos da una base en la cual podemos endurecer los hallazgos cualitativos (Jacuzzi, 2005).

Pérez (1994) plantea la diferencia entre los modelos cualitativos y cuantitativos:

PARADIGMA CUALITATIVO	PARADIGMA CUANTITATIVO
<ul style="list-style-type: none"> ● Aboga por el empleo de los métodos cualitativos. ● Fenomenologismo y verstehen (comprensión) « interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa». ● Observación naturalista y sin 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aboga por el empleo de los métodos cuantitativos. ● Positivismo lógico: «busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos». ● Medición penetrante y

<p>control.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Subjetivo. ● Próximo a los datos: perspectiva desde dentro. ● Fundamentado en la realidad orientado a los descubrimientos, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo. ● Orientado al proceso. ● Válido: Datos «reales» «ricos» y «profundos». ● No generalizable: estudio de casos aislados. ● Holista. ● Asume una realidad dinámica. 	<p>controlada.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo. ● Al margen de los datos; perspectiva «desde fuera». ● No fundamentado en la realidad orientado a la comprobación, confirmatorio, reduccionista, inferencial e hipotético deductivo ● Orientado al resultado. ● Fiable: datos «sólidos» y repetibles. ● Generalizable: estudios de casos múltiples. ● Particularista. ● Asume una realidad estable.
--	---

Tabla 4 Comparación entre paradigma cuantitativo y cualitativo

3.1.2 Tipología de estudios de casos

Stake (2005), citado en Álvarez y San Fabián (2012), proponen tres tipos de estudios de casos atendiendo a la finalidad del mismo:

- Estudio de caso *intrínseco*: casos con especificidades propias, que tienen un valor en sí mismos y pretenden alcanzar una mejor comprensión del caso concreto a estudiar. En este supuesto no se elige al caso porque sea representativo de otros casos, o porque ilustra un determinado problema o rasgo, sino porque el caso en sí es de interés. Este va ser el tipo de estudio de caso que llevaremos a cabo posteriormente.
- Estudio de caso *instrumental*: al servicio de la construcción de una teoría. Son casos que pretenden generalizar a partir de un conjunto de situaciones específicas. El caso se examina para profundizar en un tema o afinar una teoría, de tal modo que el caso juega un papel secundario, de apoyo, para llegar a la formulación de afirmaciones sobre el objeto de estudio. Es el diseño

de casos múltiples y se emplea cuando se dispone de varios casos para replicar.

- Estudio de caso *colectivo*: se realiza cuando el interés de la investigación se centra en un fenómeno, población o condición general seleccionando para ello varios casos que se han de estudiar intensivamente.

3.1.3 Diseño del estudio de caso

Con respecto al diseño de nuestro estudio de caso, usaremos el modelo que nos propone el autor Yin (1989), este afirma que, el diseño debe de contener de cinco componentes: preguntas de estudio, proposiciones, unidad de análisis, vinculación de los datos con las proposiciones e interpretación de los hallazgos.

En cuanto a las preguntas del estudio y las proposiciones se refiere, estas nos ayudarán como punto de inicio para obtener los datos necesarios para su posterior análisis. Dado que, estas contienen los conceptos, de los cuales obtendremos la información. Así mismo, ya una vez obtenido la información de los constructos (conceptos, dimensiones, factores o variables), se procede a la vinculación lógica de los datos obtenidos a las proposiciones, y para terminar se muestran los resultados obtenido a través de las conclusiones que ayudarán a fortalecer la teoría.

3.2 Estudio de caso: Prácticas Externas

Una vez ya definida la metodología, procederemos a la realización del estudio de caso en la empresa naviera donde se realizaron las Prácticas Externas. De forma previa, se realizará una descripción de la jerarquía que existe en la mayoría de los buques de la marina mercante, la función o rol que asume un alumno en práctica y cómo tiene lugar el desarrollo de la asignatura.

Jerarquía. Dentro de los barcos existe una jerarquía de mando, esta se encuentra diseñada de tal manera, que en la cúspide encontramos al capitán. Este asume la figura principal de mando, en el buque, y por debajo de éste, se encuentran el resto de la tripulación. Conforme a esta cadena de mando, el capitán, siempre será el máximo responsable de lo que suceda en el buque y podrá delegar y/o descentralizar en los subordinados siempre que lo estime oportuno. Independientemente de la jerarquía de autoridad, capitán y oficiales ejercen de líderes ya que ambos niveles están al frente de un equipo humano.

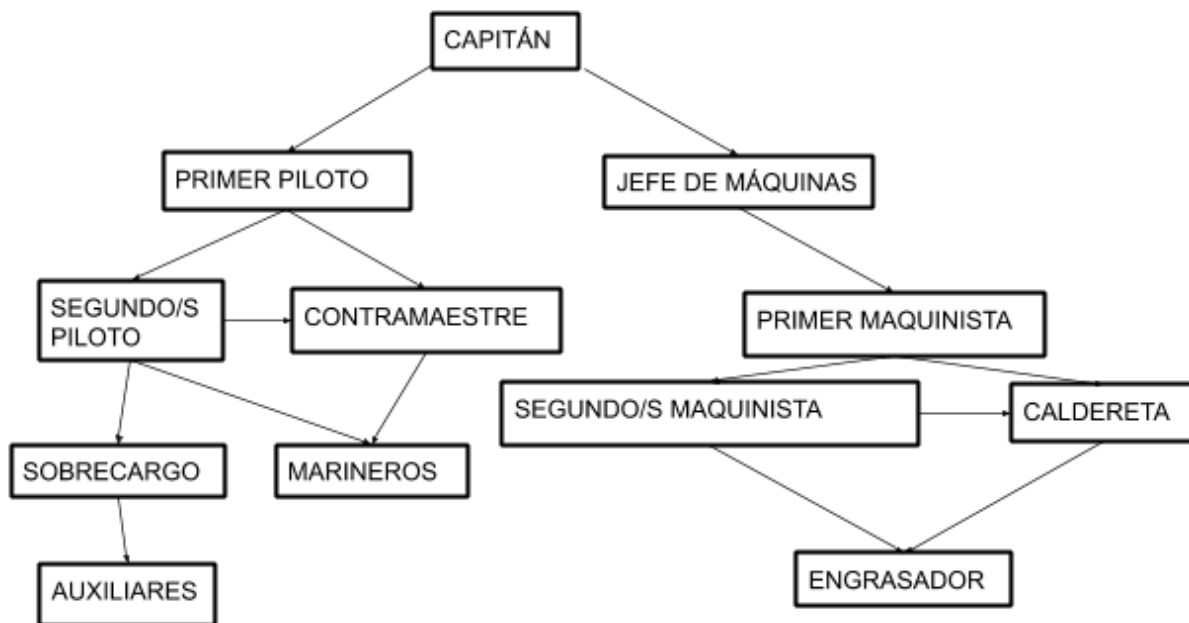


Gráfico 1 Jerarquía de mando en un buque

Función del alumnado de prácticas dentro del buque. El alumnado en prácticas dentro un buque se encuentra bajo las supervisión y responsabilidad del primer piloto, para el caso de los alumnos de puente y, por otro lado, el alumnado de máquinas se encuentra bajo la tutela del primer maquinista. Tanto el primer piloto como el primer maquinista, rotan al alumnado entre los oficiales con menor rango de mando, para que este aprenda las distintas tareas que desempeñará una vez finalizada la etapa como alumno.

La función del alumnado dentro de un barco, es la de asumir las órdenes de los superiores y realizar las tareas que estos le propondrán para su aprendizaje en su periodo de prácticas. Sin embargo, las tareas que se le asignen al alumno pueden tener un menor o mayor grado de complejidad, en función de las capacidades, habilidades, actitud e implicación demostrada por el alumnado.

Desarrollo de las prácticas externas. En el periodo de prácticas externas, la interacción entre alumno y oficial es estrecha, puesto que, este último debe de asumir un papel de líder, tanto al frente del alumno, como a su vez con los marineros, ya sea en las maniobras que se realicen en el buque, como en las tareas de mantenimiento, que el oficial tenga asignadas. Puesto que, como oficial asumes la responsabilidad de los acontecimientos que puedan surgir, bajo tu supervisión y dirección.

A continuación, se detalla la experiencia personal como alumno de puente en el sector naviero canario y concretamente dentro de un buque de pasaje. Con la ayuda del marco teórico, tenemos una herramienta, la cual, nos ayudará a poder clasificar a los oficiales en el tipo de liderazgo que desarrollaban y qué competencias reunían.

Gran parte de los oficiales con los que interactué en mi periodo de prácticas, se caracterizaban por poseer un estilo de liderazgo transaccional, es decir, su jerarquía como superior, debía de ser aceptada sin cuestión ninguna, dado que, eran los responsables directos de cualquier error sucedido. Estos errores podrían darse tanto de ellos como del alumno o de los alumnos a su cargo. Sin embargo, con el tiempo algunos estos oficiales, que en un principio actuaban como líderes autocráticos, pasaban a transformarse en líderes algo más democráticos, ya que, la confianza entre oficial y alumno iba aumentando, y el desarrollo del aprendizaje del alumno avanzaba, es decir, estos oficiales poseían las competencias como líderes, de ser empáticos y el desarrollar a sus colaboradores, ya que, un alumno mejor formado les facilitaba la realización de los objetivos.

Por otro lado, existieron oficiales, que desde un inicio eran líderes transformacionales, a causa de poseer competencias intratégicas desarrolladas, estos facilita un clima de trabajo ameno, aunque sin duda, la característica que se mencionó en el marco teórico, de que un líder transformador, es una especie de embudo para creación de nuevos líderes es cierto, puesto que, a los oficiales que realizaban este tipo de liderazgo no permitían que alumno desarrollen nuevas competencias y se adentrará en nuevos objetivos ambiciosos, que le permitiera adquirir nuevas competencias. Estos tipos de liderazgos que se han mencionado con anterioridad, fueron los más comunes en los pilotos de segunda (2º y 3º oficial de cubierta), puesto que ellos fueron en la mayor parte del tiempo, las personas encargadas de los alumnos, de su desarrollo y aprendizaje de tareas de mantenimiento.

En cuanto a, la figura de los primeros oficiales dentro del buque, su rol es uno de los más importante, puesto que, ellos son los encargados de la seguridad del buque, la gestión de la carga; y de la organización de la marineros, subalternos y oficiales. Es por ello, que sus competencias deben de ser más amplias y desarrolladas que el resto de los tripulantes que se mencionaron, competencias tales como: gestión del estrés, toma de decisiones, delegación, gestión de los recursos, entre otras competencias a destacar. Con esto concluimos que, los pilotos de primera, se caracteriza por la práctica de un liderazgo trascendente.

4. CONCLUSIONES

En cuanto a las contribuciones teóricas del trabajo, hemos expuesto las distintas definiciones que nos aportan los autores, con las cuales, logramos entender que un líder debe de ser una persona capaz de influir y motivar a sus colaboradores para un objetivo. No obstante, el factor de líder es algo que se puede desarrollar y perfeccionar, y la conclusión más importante, es que la persona considerada como líder es posible observar la influencia sobre sus seguidores.

A través de la revisión de la literatura, también hemos podido distinguir los distintos tipos de liderazgo, de forma que, cada categoría presenta rasgos característicos particulares. Así mismo apreciamos que, las singularidades de cada tipología de liderazgo tienen consecuencias tanto en el rendimiento de los empleados como en el clima organizativo de trabajo. En este sentido, existe un liderazgo que concibe a los trabajadores como sus colaboradores. Este tipo de liderazgo es capaz de crear un ambiente de trabajo, en el que a los colaboradores se les permite participar en el desarrollo del proyecto. Por otro parte, existen líderes focalizados exclusivamente en las tareas, es decir, centrados en los resultados sin importarles las opiniones, sugerencias, o aportaciones de los trabajadores.

La revisión de las competencias que debe reunir líder nos permite llegar a las siguientes reflexiones. En primer lugar, las competencias del líder trasvasan los límites de las competencias meramente personales para abarcar otras de índole social. En segundo lugar, las competencias más relevantes en un líder están asociadas con su capacidad para gestionar relaciones con los empleados: habilidad para conocer al empleado (detectar capacidades y destrezas), aptitud para motivar, estimular e incentivar al trabajador y la capacidad para ser un buen comunicador. Por último, un líder que reúna las competencias descritas logrará que: el personal se sienta útil, el trabajo sea retador (incluso, divertido), los trabajadores perciban que pertenecen a un equipo (son colaboradores), la atmósfera de trabajo sea agradable, se fomente el aprendizaje de forma continua y aumente el rendimiento organizativo.

En cuanto a las implicaciones prácticas del trabajo, se puede extraer que el liderazgo es una característica que deben poseer los oficiales, puesto que, ellos dirigen un grupo de personas (marineros y alumnos) en la realización de mantenimientos y maniobras de un buque. La influencia de un líder en el clima de convivencia, repercute a la hora del funcionamiento de un buque. Si un oficial es un líder hostil, la tripulación bajo sus órdenes, no sólo no desempeñarán sus tareas de una forma correcta sino también se desmotivarán ralentizando su trabajo con un pobre rendimiento. Por otra parte, hemos comprobado que los oficiales que fomentaban el diálogo y la armonía de trabajo, conseguían que los subalternos los respetaran y estuvieran más dispuesto a la hora de las tareas.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, C., & San Fabián, J. L. (2012, junio). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*. Recuperado de <https://www.ugr.es>

BASS, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3ªed). Nueva York: Free Press.

Bellows, R. (1959). *Creative leadership*. Prentice-Hall.

Bogardus, E. S. (1929). Leadership and attitudes. *Sociology & Social Research*, 13, 377–387.

Cebreiro López, B. (y M. C. Fernández Morante) 2004 "Estudio de casos", en F. Salvador Mata, J. L. Rodríguez Diéguez y A. Bolívar Botia, *Diccionario enciclopédico de didáctica*. Málaga, Aljibe.

Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 131-155.

Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85.

Echeverría, B. (2001). Configuración actual de la profesionalidad. *Letras de Deusto*, 31, pp.35-55.

Stake, R. E. 2005 *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Morata.

Fleishman, E. A. y Harris, E. F. (1998). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover: Some post hoc reflections. *Personnel Psychology*, 51(4), 825-834.

Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective*. Waveland Press.

Hemphill, J. K. (1949). Situational factors in leadership. Ohio State University. Bureau of Educational Research Monograph, 32, xii, 136

Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gedisa.

Martos, M. C. V. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 105-122.

Martínez Bonafé, J. 1990 "El estudio de casos en la investigación cualitativa", en J. B. Martínez Rodríguez, *Hacia un enfoque interpretativo de la enseñanza* (57-68). Granada, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.

Martínez Carazo, P. C. 2006 "El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica", *Pensamiento y Gestión*, 20: 165-193.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8), 577-582.

Pérez Serrano, G. 1994 *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. España, La Muralla.

Peris, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Recuperado el 18 de junio de 2019, desde <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf>.

Rodríguez M. (2006). Evaluación, Balance y formación de competencias laborales transversales. Propuesta para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo. Barcelona: Laertes.

Yacuzzi, E. 2005 "El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación", *Inomics*, 1: 296-306.

Yániz, C. (2008). Las competencias en el currículo universitario: implicaciones para diseñar el aprendizaje y para la formación del profesorado. *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico. Consultado en http://www.redu.m.es/Red_U/m1

Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, revised edition. *Applied Social Research Methods Series*, 5.