

**ARMADA ARGENTINA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO NAVAL**

**ESCUELA NACIONAL FLUVIAL  
“COMODORO ANTONIO SOMELLERA”**

***“RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN  
EN LA MARINA MERCANTE FLUVIAL:  
NECESIDAD DE DESARROLLAR HABILIDADES  
DE LIDERAZGO Y DE TRABAJO EN EQUIPO”***

**Benjamín Lavaisse n° 1650 – Puerto Madero Sur (C.A.B.A.)  
Te: 1569641162 – Fax: 4300-8503 (int 105)**

**CN Marcos Matesa, Director  
Dra. Lucía Liñares, Secretaria Académica**

Resumen: La Escuela Nacional Fluvial entiende que el liderazgo resulta ser más que una competencia para la gestión, tal como lo plantea la Organización Marítima Internacional; es la clave para comprender el nivel de responsabilidad en el ejercicio de un empleo de manera más efectiva, y las consecuencias de los propios actos. Esta habilidad resultaría particularmente necesaria en el actual contexto de nuestra Marina Mercante Fluvial. Para verificar estas afirmaciones la Escuela ha desarrollado una serie de acciones que se describen en el presente trabajo.

## **INTRODUCCIÓN**

En 1964 el Comité de Seguridad Marítima de la Organización Marítima Internacional (OMI) preparó un documento que brindaba orientaciones sobre la educación y formación de la gente de mar.

El Convenio sobre formación, titulación y guardias (STCW) de 1978, fue el primer intento de establecer normas profesionales mínimas de alcance mundial, y con él se esperaba que, después de ser puesto en vigencia, sus requisitos garantizaran las competencias de capitanes, oficiales y marineros de todos los buques de navegación marítima, y su operación segura por medio de una guardia eficiente.

A pesar de la amplia aceptación del convenio, años más tarde se comprendió que el documento acordado no estaba cumpliendo su propósito; gradualmente perdía credibilidad, **la principal causa de ello parecía ser la falta general de precisión en sus normas, el convenio prescribía períodos mínimos de navegación sin definir competencias y los conocimientos prácticos solicitados; no se podían considerar los títulos como prueba de competencia<sup>1</sup>.**

La revisión del Código del año 1995 tuvo entre los principales objetivos el de aclarar las aptitudes y competencias requeridas para el ejercicio de un empleo.

En Junio de 2010 se llevó a cabo la Conferencia Diplomática sobre el Convenio STCW en la Ciudad de Manila, y constituyó la primera revisión importante al convenio de formación desde 1995. Entre las principales enmiendas, que entrarán en vigencia a partir de enero del 2012, se acordaron:

- **nuevos requisitos para la formación y concientización sobre el medio ambiente marino y la formación en liderazgo y el trabajo en equipo.**

---

<sup>1</sup> Véanse los pormenores en el Documento adjunto 2 del Acta final de la Conferencia, *Resolución 2*, Aprobación del Código de formación, titulación y guardia (Código STCW'95).

y

- **la introducción de modernas metodologías para la formación de la gente de mar, incluyendo la educación a distancia y el aprendizaje basado en la Web.**

La necesidad de poner acento en el desarrollo de habilidades para el liderazgo y el trabajo en equipo no es excluyente del ámbito náutico, pero lo significativo de esta iniciativa es que una organización como la OMI, que regula una actividad global, con la experiencia de más de treinta años en cuestión de competencias laborales, ha sabido reconocerla.

Esta carencia se da en un marco muy particular, y no resulta extraña. El contexto mundial nos muestra, como la punta de un iceberg, una crisis económica, sustentada seguramente en una multiplicidad de causas que no son motivo de análisis directo de este ensayo.

### **DISEÑOS CURRICULARES**

La Escuela Nacional Fluvial, creada en 1942, venía trabajando en la actualización de su oferta educativa, en función de las nuevas demandas del ámbito socio productivo, y en el año 2008 había pasado del nivel medio al nivel educativo superior. Inmersa en un estudio de perfeccionamiento y actualización, al analizar las enmiendas de Manila evaluó que **era insuficiente ver al liderazgo como una competencia sin reflexionar antes acerca de cómo desarrollar las habilidades que la definen o la complementan.**

También se consideró, teniendo en cuenta las prácticas y costumbres a bordo, la dificultad en evaluar las conductas, para saber si éstas son realmente hábitos adquiridos en los postulantes a un título, y asegurar la objetividad y capacidad de observación de los evaluadores.

Por otra parte el contexto nacional también ofrece ciertas condiciones que hacen de este desafío algo particular. Entre otros hechos que afectan a la población que nutre nuestros claustros, podemos mencionar:

- ✓ La calidad institucional
- ✓ El cumplimiento de las normas
- ✓ La doble moralidad – viveza – mandatos sociales –anomia - impunidad
- ✓ El ejercicio de la autoridad – de la representatividad – los límites
- ✓ Del proceso de enseñanza – aprendizaje: la evaluación de los alumnos; la evaluación de los docentes
- ✓ La disciplina en las aulas (en el nivel medio) – meritocracia
- ✓ La capacidad de diálogo – tolerancia – ¿humildad? - negociación – solución de conflictos
- ✓ El compromiso – respeto – responsabilidad (“yo argentino”)

La Escuela, asimismo, no deja de ser otra de las variables que interviene en la ecuación; desde el año 2009 viene trabajando en la incorporación de metodologías activas de enseñanza; y el camino no nos ha resultado sencillo.

Un desempeño competente implica la adquisición de un saber entendido en forma integral: eficiencia en el hacer y autonomía en el obrar. En general la competencia se define como la integración de capacidades en un grado creciente de habilidades. Una competencia lejos de sustituir los conocimientos, se sitúa más allá, y por lo tanto, los presupone. La capacidad se expresa a través de contenidos<sup>2</sup>.

Salir del paradigma de las clases magistrales y la evaluación limitada al dominio cognitivo implica todo un cambio cultural.

---

<sup>2</sup> Enfoque de la Mg. Ana María AMARANTE, en su trabajo “S/ evaluación del aprendizaje”, Universidad Austral.

La medición que realiza el docente de lo que el alumno ha aprendido, como resultado del proceso de enseñanza - aprendizaje, debe referirse también a los resultados del dominio psicomotriz y afectivo-volitivo. Particularmente para la evaluación al nivel de aplicación es necesario plantear situaciones, y registrar tanto las operaciones que se llevan a cabo para resolver los problemas como los distintos pasos procedimentales que se realizaron.

Un enfoque moderno de la formación exige realizar un análisis del puesto de trabajo para identificar las tareas concretas a desarrollar; es necesario identificar las áreas y niveles de conocimiento como los tipos y niveles de habilidades necesarias para realizar cada tarea de una forma competente.

La OMI ha logrado sintetizar las normas de competencias mínimas para desempeñar los empleos o cargos a bordo, necesarios para el funcionamiento del buque, la seguridad de la vida y la protección del medio marino en el que se desarrolla la actividad.

En nuestros planes de estudio, aprobados por la Subsecretaría de Puertos y Vías Navegables (SSPyVN) por la Disp. N° 21/09, que fueron elaborados bajo el enfoque disciplinar, se correlacionaron las asignaturas y las competencias marítimas, aplicadas al ámbito profesional de la navegación de cabotaje, fluvial y lacustre, y otras que hemos agregado referidas a la gestión empresarial.

La Escuela Nacional Fluvial hizo propios esos estándares de formación que postula el STCW´78 enmendado, para darle a la navegación fluvial una mayor seguridad, por ser ésta tanto o más crítica que la marítima, dadas las restricciones que impone el ámbito geográfico como debido a la inmediatez de los efectos de las posibles fallas, técnicas y/o humanas.

Actualmente se están preparando los planes de estudio de los cursos de ascenso a las jerarquías superiores mediante la modularización de las competencias que se deben afianzar o desarrollar.

La capacidad para actuar en los determinados aspectos propios de los perfiles profesionales distingue entre competencias transversales (o genéricas) y específicas<sup>3</sup>.

Entendemos por competencias transversales aquellas capacidades que pueden ser comunes a varios perfiles, y sobre las que se construyen las competencias específicas, aquellas capacidades que son propias de un determinado perfil.

Las competencias transversales (genéricas) se subdividen, a su vez, en Instrumentales, Personales y Sistémicas:

**INSTRUMENTALES:** Corresponden a las habilidades para comprender y manipular ideas y pensamientos, organizar estrategias, tomar decisiones y resolver problemas.

**PERSONALES:** Se refieren a la capacidad de exteriorizar los propios sentimientos, y la habilidad de crítica y autocrítica.

**SISTÉMICAS:** Corresponde a habilidades de ver y analizar realidades totales y multidimensionales.

Por competencias específicas entendemos que son aquellas propias de un determinado perfil, se las reconocen en los campos de saberes, de fundamento, específicos y prácticas profesionalizantes, de cada carrera.

Sobre las competencias transversales estamos organizando el desarrollo curricular de los distintos trayectos educativos de la Escuela. Las instrumentales se destacan especialmente en el curso de ingreso, luego en las asignaturas de formación general,

---

<sup>3</sup> Se sigue el modelo de la Náutica española (Libro blanco, Títulos de grado en Ingeniería náutica e Ingeniería marítima, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación –ANECA–, España 2006).

sobre todo de 1er. año, y vuelven a aparecer, en la modalidad de repaso y ejercitación, durante los cursos para el ascenso. Las personales y sistémicas se trabajan en forma continua, en las distintas etapas, y se destacan por subrayar el modo de transición por el cual la persona toma conciencia de su nivel de responsabilidad. Gradualmente se va observando en el aprendizaje y la práctica de esas competencias genéricas, el cambio de nivel de responsabilidad, desde el apoyo hasta llegar a la gestión.

Los planes de estudios de los cursos de Oficial y de Conductor de Primera se destacan por ofrecer en un 50 % competencias transversales, en el nivel de responsabilidad de gestión, que aplican en el logro las competencias profesionales específicas.

Los planes de estudios de los cursos de Capitán y Conductor Superior consisten, en un 80 %, en un trayecto de reflexión y práctica de problemáticas del nivel de responsabilidad de gestión, propio de las competencias transversales; ese 80 % es común a las dos cursos, y aplican en el logro las competencias profesionales específicas.

Con el objeto de lograr esa aplicación, se concibió la disciplina "Desarrollo personal para el ejercicio responsable del empleo", y de este modo procurar integrar las distintas asignaturas.

### **ÁMBITO FLUVIAL**

Entender el grado de responsabilidad respecto del desempeño de un cargo o tareas asignadas, y sus consecuencias, en forma autónoma, depende del grado de conciencia, y la capacidad de imponerse (liderar) y hacerse cargo de las consecuencias de los propios actos.

Este enfoque lo queremos compartir con los actores del ámbito socio productivo, antes de consolidar los planes de estudio de los cursos de ascenso. Por ello las

competencias genéricas que hacen al desarrollo personal, que creemos necesarias trabajar transversalmente a las demás competencias, para alcanzar un ejercicio más responsable del empleo, serán puestas a consideración, en oportunidad de desarrollarse el 3er Consejo Consultivo, actividad que también organiza la Escuela y tiene previsto realizar en octubre de este año.

Cada una de las siguientes competencias será valorada de 1 a 4 (de nada a muy importante), en cuanto al impacto que tiene en el ejercicio más responsable del empleo, y la necesidad que ven los distintos actores del ámbito en desarrollarla durante los cursos de ascenso<sup>4</sup>:

#### COMPETENCIAS INSTRUMENTALES

Capacidad de análisis y síntesis  
Capacidad de gestión de la información  
Resolución de problemas  
Toma de decisiones  
Capacidad de organización y planificación

#### COMPETENCIAS PERSONALES

Compromiso ético  
Habilidades en las relaciones interpersonales  
Razonamiento crítico  
Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad  
Trabajo en equipo

#### COMPETENCIAS SISTÉMICAS

Adaptación a nuevas situaciones  
Aprendizaje autónomo  
Creatividad  
Iniciativa y espíritu emprendedor  
Liderazgo  
Motivación por la calidad

---

<sup>4</sup> También en este caso se sigue la propuesta de validar el proyecto en relación con el impacto laboral, tarea que llevó a cabo la náutica española.

## Sensibilidad hacia temas medioambientales

Si bien existe una tendencia a considerar al liderazgo como un proceso no diferenciado del gerenciamiento, ya que en los dos se ejerce influencia, se trabaja con personas y se tiende a lograr objetivos y metas, liderar no es administrar; liderar no es mandar, sino generar una visión compartida y lograr resultados a través de otras personas o seguidores. Un líder se centra en orientar sobre cuál es el significado y lo valioso de hacer ciertas cosas y cómo se logra que alguien lo haga; un administrador generalmente sólo se dedica a responder cómo se hacen las cosas para ser eficientes.

Existen un sinnúmero de preocupaciones; dos de ellas son las que brevemente exponemos a continuación, y entendemos que son polos de un mismo eje.

1.- Según la nota publicada en La Nación, el 9 de enero de 2011 (“Estudiar no garantiza buenos empleos”), en España, la Fundación de las Cajas de Ahorro ha analizado la situación laboral de 20.000 estudiantes que concluyeron sus estudios de nivel superior y tienen un empleo. Su diagnóstico es demoledor: con una tasa del 25%, el país se sitúa a la cabeza de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) con empleados sobreeducados; es decir, personas con una preparación académica muy superior a las necesidades del puesto de trabajo que ocupan.

¿Influye esta preparación en una mayor productividad? No.

Pese a la sobreeducación, los egresados carecen de las habilidades necesarias para desempeñarse laboralmente. Este contrasentido estaría en relación directa con el tipo de docencia impartida en las universidades. Los graduados se quejan de que los modos de enseñanza se siguen basando en clases magistrales, dándoles poca importancia a las clases prácticas, a la adquisición directa de experiencia laboral. Esta formación academicista, exenta de habilidades prácticas, sería el factor que más influye desfavorablemente en la inserción laboral.

Y el salario exiguo no es la única consecuencia de este desajuste: la autoestima de los sobreeducados se ve seriamente afectada.

2.- Según dos recientes encuestas entre empresas la escasa preparación de los jóvenes y falta de personal calificado se profundiza cada vez más en el mercado laboral, lo que limita las posibilidades de crecimiento de los negocios y genera la necesidad de repensar la capacitación que se da a los nuevos empleados. Esta es la situación que refleja la nota del 8 de mayo pasado publicada en La Nación (“Jóvenes poco formados para trabajar”)

El GCBA entrevistó a 200 responsables de RR.HH. de empresas radicadas en la ciudad; las tres cuartas partes de ellas salieron al mercado a buscar personal joven en los últimos meses y volvieron con estas ideas: el 40% dice que a los jóvenes les falta formación práctica, el 28% cree que desconocen el mundo laboral y carecen de competencias profesionales, y el 22% señala que los chicos deberían desarrollar mejores habilidades personales y mejorar su conocimiento sobre el funcionamiento interno de las empresas.

"El sector privado se fija bastante en lo *soft*, como la responsabilidad, el manejo del tiempo, el pensamiento crítico y la puntualidad. En varias entrevistas laborales las empresas tuvieron una impresión negativa", indica el informe.

La falta de capacitación ha lleva a las empresas a aumentar sus presupuestos para dar más formación interna y a replantearse metodologías. "Ya no nos ligamos tanto al curso externo en consultora sino a la capacitación en el lugar de trabajo y el e-learning. También es importante la cercanía de tutores".

Para ejercer con responsabilidad la gerencia es importante transitar por la transformación personal, desarrollar el estado de conciencia de líder para orientar, estimular y generar (en los seguidores) los resultados esperados. Es poco probable desarrollar líderes que no tengan experiencias y práctica en su rol directivo; pero tampoco es probable desarrollarlos si luego de tener las habilidades gerenciales no pasen por un proceso de transformación personal o no lleguen a preguntarse, con

cierta profundidad, sobre sus comportamientos en relación con los estados de conciencia que han desarrollado<sup>5</sup>.

### **FORMACIÓN A BORDO**

Una de las acciones que se concibió para alcanzar un mayor grado de conciencia acerca del ejercicio de la responsabilidad y el liderazgo fue la creación de un Centro de Investigación, Extensión y Formación del Personal Embarcado de la Marina Mercante Fluvial, referido al comportamiento a bordo, que funciona bajo la supervisión de la Secretaría Académica.

La idea de generar un espacio donde investigar el comportamiento y los factores que lo condicionan tiene como uno de sus propósitos contar con la información necesaria para actualizar los trayectos curriculares oportunamente.

En la Escuela estamos convencidos de que sólo se alcanza la destreza en “algún hacer” cuando esa conducta o acción se la puede enseñar. El arte de navegar se caracteriza por la transmisión de saberes a bordo, pero el nivel de tecnología alcanzado por los medios en uso y las competencias que demanda la gestión empresarial exigen habilidades docentes no natas. Por ello es que entendemos que existe la necesidad de desarrollar la capacidad de instrucción y evaluación en aquellos que tienen la responsabilidad de conducción de personal, sean éstos alumnos de nuestra escuela o profesionales que deben ejercer un empleo o cargo.

Para evaluar el papel que desempeñan los capitanes y jefes de máquinas en cuanto a la formación del novel personal embarcado, el jueves 19 de mayo se realizó un taller con representantes de las áreas RRHH y Personal Embarcado del ámbito fluvial.

Asistieron las siguientes empresas/ organismos:

---

<sup>5</sup> A la manera de otros centros prestigiosos de liderazgo.

- ✓ NATIONAL SHIPPING S.A.
- ✓ DIRECCIÓN NACIONAL DE VÍAS NAVEGABLES
- ✓ FERRYLINEAS S.A.
- ✓ BUNKERBAIRES S.A.
- ✓ MARUBA S.A.
- ✓ INTERBARGE S.A.

Se identificaron las siguientes áreas de trabajo:

- ✓ bajo nivel de compromiso, sentido de vocación y pertenencia en el personal embarcado.
- ✓ necesidad de monitorear en un mayor grado las actividades de aprendizaje y evaluación de los pilotines por parte de los oficiales a cargo.
- ✓ posibilidad de que la Escuela se contacte directamente con Capitanes y Jefes de Máquinas a cargo de la formación y evaluación a bordo para coordinar acciones de aprendizaje y evaluación.
- ✓ posibilidad de optimizar el nivel de gestión, conducción/ liderazgo de Capitanes y Jefes de Máquinas.

Corroborada parcialmente la necesidad de que el personal jerárquico embarcado comprenda de una mejor manera el nivel de responsabilidad para el ejercicio de un empleo, y las consecuencias de los propios actos, nos animó a:

- ✓ incorporar en los planes de estudios de los cursos de ascenso la disciplina “Formación y evaluación a bordo”
- ✓ ofrecer a las empresas cursos “in company” y apoyo mediante material e-learning, para capacitar al personal involucrado en la formación
- ✓ elaborar los “programas de embarco” de nuestros pilotines, incluyendo los objetivos de desempeño evaluables a bordo, indicando las medidas y normas de desempeño
- ✓ repetir la experiencia de taller o seminarios, para fortalecer el vínculo entre la Escuela y los actores del ámbito

## CONCLUSIÓN

Atenta a la necesidad de cambio demandada por el ámbito mercante fluvial y de cabotaje, y, como vimos, también por la sociedad en general, La Escuela Nacional Fluvial orienta y estimula la formación gradual y programada de competencias profesionales, a partir de un triple desafío: la transformación personal, el desarrollo del estado de conciencia de líder y el ejercicio de la gerencia con responsabilidad. Este trabajo presenta tres posibles respuestas, integradas en un mismo proyecto de solución: planes de estudios precisos, formación a bordo de calidad y oferta de espacios académicos de discusión.