

La comunicación personal en los buques mercantes

Javier Sánchez-Beaskoetxea

*Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, España
javier.sanchez-beaskoetxea@ehu.eus*

Resumen

En esta ponencia se resumen los estudios que llevados a cabo sobre un tema que cada vez preocupa más a los responsables de los recursos humanos de las tripulaciones actuales de los buques mercantes. Este tema es el de la relación entre las tripulaciones multiculturales y la seguridad a bordo y el bienestar de los trabajadores del mar. En la ponencia se repasan los problemas de convivencia a bordo debidos a la inadecuada comunicación entre las personas que componen las tripulaciones multiculturales de la marina mercante mundial, y se exploran las posibles herramientas que se pueden utilizar para evitarlos.

Palabras clave: Comunicación personal, Marina Mercante, Buques, Seguridad.

Personal Communication in Merchant Ships

Abstract

The aim of this paper is to summarize the studies that have been conducted on a topic of increasing concern to those responsible for human resources of the current crew of merchant ships. This issue is none other than the relationship between multicultural crews and the onboard safety and welfare of seafarers. In the paper the problems of coexistence

on board due to inadequate communication between people that make up the multicultural crews of the world's merchant shipping are reviewed, and possible tools that can be used to avoid them are explored.

Keywords: Personal Communication, Merchant navy, Ships, Safety.

1. INTRODUCCIÓN

Por mucha tecnología que haya en los barcos y en las empresas, al final las máquinas funcionan porque detrás hay personas y las personas son mucho más complicadas que las máquinas. Saber tratar a las personas es tan importante o más que saber tratar a las máquinas. Éste es un hecho que muchas veces es olvidado por algunas empresas y se producen momentos de peligro a bordo debidos, precisamente, a malentendidos entre tripulantes o entre tripulantes y personal de tierra o de otros buques, o simplemente por fatiga psíquica de los tripulantes que llevan demasiado tiempo embarcados.

Hasta un 80% de los accidentes en los buques son causados por errores humanos (Storgard, Berg & Brunila, 2013), por lo que es vital para la seguridad en los buques comprender bien cómo es el proceso de comunicación personal y cómo se puede asegurar en la medida de lo posible la buena salud psíquica de los tripulantes de los buques mercantes hoy en día.

Hay que tener en cuenta que los marinos no solo trabajan con máquinas, si no que viven largas temporadas dentro de una máquina, que es el barco que tripulan. Además, esta máquina está en movimiento en un entorno hostil, como es el mar, que en ocasiones castiga a los tripulantes con tempestades que hacen dura la vida a bordo, cambios rápidos de clima en muchos viajes interoceánicos, etc.

Es importante, también, entender que el marino trabaja alejado durante semanas de su entorno familiar, sin una jornada fija debido a múltiples imprevistos, sin posibilidad de alejarse mentalmente de los problemas laborales del día a día, conviviendo necesariamente las veinticuatro horas con las mismas personas y habitualmente en un entorno multicultural inmerso en un grupo de personas con diferentes idiomas y referencias culturales.

Afortunadamente, cada vez son más las empresas navieras concienciadas con este tipo de problemas y también, cada vez hay más estudios que abordan este tipo de problemas para poder tener datos fiables y

herramientas para mejorar el bienestar de los marinos y la seguridad en los buques.

Todo esto está produciendo, como comentaré más adelante, cambios en las legislaciones internacionales que afectan a la regulación del trabajo marítimo para evitar, en lo posible, problemas de seguridad derivados por la fatiga y el estrés de las tripulaciones.

2. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL BUQUE

Todo el mundo conoce el proceso de comunicación normal entre un emisor y un receptor, proceso que se puede representar con el siguiente diagrama:



Figura 1. Proceso de comunicación normal

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, este proceso no sigue el mismo esquema cuando se está en un buque, sobre todo si es un buque con una tripulación multicultural, que es hoy en día lo más habitual.

El entorno y todo lo que rodea al proceso de comunicación se ven alterados de forma que el proceso de comunicación a bordo responde más a este otro esquema (Figura 2).

El entorno ya no es estable, sino que puede cambiar de un momento a otro por ruidos provenientes del propio buque o por fenómenos meteorológicos. El emisor y el receptor a menudo no comparten el mismo idioma ni son del mismo estrato social, a lo que hay que sumar que dentro del organigrama de la tripulación pueden ser de diferente rango, por lo que

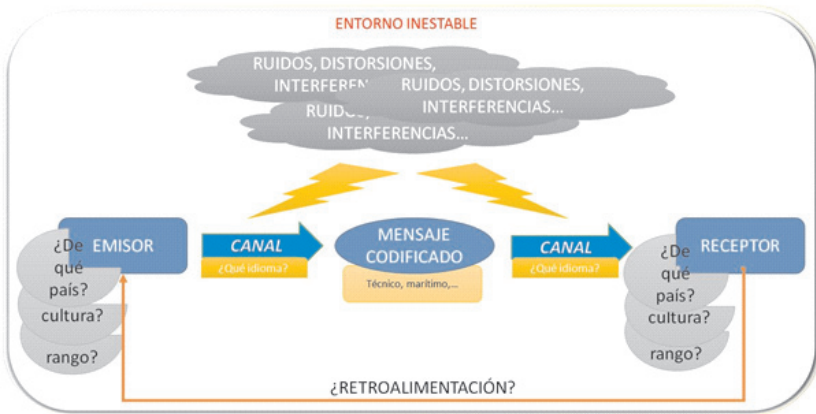


Figura 2. Proceso de comunicación en un buque

Fuente: Elaboración propia.

siempre hay alguien que está por debajo del otro, lo que, en muchos casos, dificulta el que se dé una verdadera retroalimentación. Por ejemplo, es habitual entre los marineros de algunos países orientales que por su cultura sean incapaces de decir que no a un superior (Horck, 2005), lo que en la práctica supone que respondan que han entendido las instrucciones que les han dado incluso cuando no lo han hecho. De la misma forma, el hecho de ser de culturas muy diferentes puede hacer complicado el comprender el lenguaje no verbal, que es una parte muy importante de la comunicación (Horck, 2005).

Por ello, es muy importante que los tripulantes de un buque, sobre todo los oficiales, tengan todo esto en cuenta a la hora de establecer una comunicación eficaz entre los diferentes trabajadores del barco, de forma que se aseguren en todo momento de que los mensajes emitidos han sido recibidos y entendidos por los receptores, evitando de esta forma situaciones que pueden desencadenar accidentes a bordo.

3. EL MUNDO INTERNO DE LA TRIPULACIÓN

A menudo se suele decir que un buque mercante es una institución total, como podría ser una base científica polar o una cárcel. Se define la institución total como un lugar de trabajo y de residencia en el que un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un periodo apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria administrada formalmente (Goffman, 1972).

Efectivamente, un buque mercante comparte algunas de las condiciones de una institución total, como son el que toda la vida se haga bajo una única autoridad (el capitán) y bajo un mismo techo, que todas las actividades estén programadas y bajo una jerarquía, que haya normas formales explícitas, y todas las actividades obligatorias formen parte de un plan racional creado para lograr el objetivo final (que no es otro sino el de completar el viaje con eficiencia y con seguridad).

Al hilo de esto podemos recordar las palabras del escritor inglés Samuel Johnson, según la cita de James Boswell en su libro *Life of Samuel Johnson* publicado en 1759: “Estar en un barco es como estar en una cárcel, pero con el riesgo añadido de morir ahogado”.

De todas formas, y a pesar de que la vida en un buque es una vida jerarquizada, con rutinas bien definidas, con las funciones de cada tripulante bien delimitadas y con sus tradiciones y costumbres, no siempre se puede equiparar al buque como una institución total, ya que hay muchas diferencias entre el tipo de viajes que realicen los buques mercantes, el número de tripulantes que lleven, el tipo de buque que sean, etc.

Lo que sí es relevante, ya que puede influir en el bienestar de los tripulantes y en la seguridad de a bordo, es el mundo interno de cada persona que forma parte de la tripulación.

Por un lado, el mundo interno del tripulante varía mucho según cómo sea la persona y cómo sean las condiciones de vida en el buque.

Hay marinos que disfrutan de su trabajo y que están en la mar por verdadera vocación, con lo que los días a bordo no son días perdidos de su vida, sino que, en circunstancias normales, disfrutan de la navegación y del trabajo y la vida a bordo.

En cambio para otros, sobre todo para los que están trabajando en un barco porque es la única manera que han encontrado de ganar un sueldo digno para mantener a sus familias, los días que pasan embarcados son días robados en su vida, por lo que desde que llegan al barco el primer día de la campaña están descontando el tiempo que les queda para regresar con su familia y recuperar su vida.

Por otro lado, el tipo de buque y cómo sea el trabajo del día a día también influye mucho en cómo va a vivir cada tripulante su mundo interno.

No es lo mismo formar parte de un buque de pasaje, con muchos tripulantes y mucha gente a bordo, que estar de tripulante en un buque pe-

queño y con pocos compañeros. También la vida es muy diferente entre un buque que realice viajes cortos y que continuamente esté en puerto a otro que tenga pocas escalas entre viajes de varias semanas. Tampoco es igual el mundo interno que percibe alguien que forma parte de una tripulación en la que todos sus miembros son del mismo país al que percibe alguien que sea el único de su nacionalidad y de su idioma en una tripulación multicultural. Por supuesto, también influye mucho la personalidad de cada persona, puesto que las más extrovertidas y con más habilidades sociales se adaptan mejor y de forma más rápida que las personas cerradas en sí mismas. Y por último no son menos importantes las condiciones salariales y laborales en cada naviera a la hora de conformar el mundo interno que vive cada persona embarcada.

Otro elemento fundamental a la hora de determinar cómo va a ser la vida a bordo de cada tripulante en cuanto a su calidad de vida y de bienestar es la formación de grupos entre los diferentes miembros de la tripulación.

El ser humano es un animal social y lo normal es entablar relaciones entre las personas que conviven y trabajan juntas para evitar la sensación de soledad. Esto conduce a la inevitable formación de grupos dentro de la tripulación, grupos que se crean por el idioma que hablan los miembros del grupo, su nacionalidad o su posición dentro de la jerarquía del buque.

En principio la formación de grupos no tiene por qué ser algo negativo para la buena convivencia a bordo. Pero, en ocasiones, los grupos cerrados pueden desencadenar complicaciones que dificulten el bienestar a bordo y que, en algunos casos extremos, conducen a situaciones de riesgo para la seguridad del buque.

Por ejemplo, se pueden hacer mucho más visibles algunas incompatibilidades entre la personalidad de algunos individuos, lo que puede llevar al aislamiento de algún tripulante que quede excluido de los grupos, con lo que su comunicación con algunos compañeros será mala y esto puede dar lugar a que no se ayuden entre sí en una maniobra.

También se pueden dar enfrentamientos entre diferentes grupos que luego impiden la realización adecuada de las tareas a bordo al no estar a gusto trabajando codo con codo con miembros de grupos opuestos.

Además, como las tripulaciones de los buques están continuamente cambiando por la entrada y salida de tripulantes que inician o terminan su periodo de vacaciones en tierra, puede darse el caso de que grupos que se llevan muy bien se vean disueltos y entren otros tripulantes que inter-

fieren negativamente en el trabajo a bordo. Aunque también puede darse el caso contrario y la marcha de un tripulante puede provocar que se disuelva un grupo que generaba malestar en los demás tripulantes.

4. MULTICULTURALISMO Y SEGURIDAD

Desde hace unos cuantos años, las tripulaciones de cerca del 85% de los buques mercantes del mundo (Storgard, Berg & Brunila, 2013) están tripulados por personas que provienen de diferentes países del mundo. Es ya raro el barco cuya tripulación esté formada por personas de una misma nacionalidad. Este hecho, fruto de la globalización y de la internacionalización del mercado marítimo, tiene ventajas (sobre todo para los navieros, que ahorran en salarios) e inconvenientes.

En una primera aproximación, cualquiera puede darse cuenta de que tener un grupo de personas trabajando en un barco y que hablen, pongamos como ejemplo, seis o siete idiomas diferentes puede dar lugar a problemas graves de comunicación. Incluso cuando el idioma de trabajo a bordo sea uno solo, normalmente el inglés, lo habitual es que para muchos tripulantes ese idioma no sea el suyo propio por lo que pueden tener alguna dificultad en dominarlo, con lo que puede darse el caso de que algunas órdenes no sean completamente entendidas a la primera por algún tripulante, sobre todo si es novato.

Además, ya no solo es el idioma el que puede abrir una brecha entre los miembros de la tripulación, sino que muchas veces hay grandes diferencias culturales que dificultan las relaciones personales como explica Geert Hofstede en su teoría de las dimensiones culturales (Hofstede, 2001), ya que lo que es aceptable para unos, puede ser incluso una ofensa para otros, por ejemplo por las diferencias en el lenguaje no verbal que se da entre culturas distintas,

Por ello es vital que los responsables de la naviera y de cada barco sepan cuáles son esas diferencias para poder prevenir los problemas. Por ejemplo: a un mayor nivel de masculinidad en una cultura son más probables los errores humanos; hay culturas mucho más individualistas que otras y con menos aceptación de las jerarquías y menos sentimiento de pertenencia a un colectivo por lo que trabajan peor en equipo; para muchas culturas asiáticas es muy difícil decir que no a un superior, lo que supone que siempre contesten que sí aunque no hayan entendido algo; hay más respeto a la oficialidad del buque en tripulaciones internacionales

que en los barcos con toda la tripulación europea (Storgard, Berg & Brunila, 2013).

Son varias las ventajas que se citan respecto a las tripulaciones multiculturales (Horck, 2005), como:

- Las tripulaciones mixtas tienden a usar diferentes procesos intelectuales, con lo que se dan nuevas respuestas a los problemas.
- Los clientes pueden elegir tratar en el barco con alguien de su idioma y cultura, lo que facilita los negocios.
- En las tripulaciones entremezcladas el capitán evita la formación de grupos cerrados.
- La empresa puede elegir entre más candidatos a la mejor tripulación.
- Los tripulantes aprenden unos de otros sobre el mundo, lo que puede ser una ventaja más tarde para la empresa si un oficial accede a un puesto en tierra.
- Las propias diferencias culturales pueden ser en sí mismas ventajas. Por ejemplo, muchos de los tripulantes de algunos países asiáticos tienen muy bajo consumo de alcohol, lo que aumenta la seguridad y puede influir de forma positiva en otros tripulantes.
- La contratación de tripulantes de países en vías de desarrollo reporta beneficios a estos países, lo que redundaría en una mejora de las condiciones de vida de estos países, lo que aumenta la educación de las personas y así las navieras tendrán más candidatos para contratar.
- Por lo tanto, si la gestión de los recursos humanos a bordo se lleva con inteligencia y sentido común, es muy posible que personas de culturas e idiomas diferentes trabajen eficientemente e incluso saquen ventaja de las diferencias.

Muchas veces es bueno contar con diferentes formas de pensar y de afrontar un problema, con lo que un grupo en el que haya gran diversidad cultural puede solucionar un problema más rápido que otro grupo muy uniforme.

Al hilo de esto, también se está comprobando que la cada vez mayor presencia de la mujer en los puestos de mando de los buques mercantes favorece la seguridad del buque ya que aporta nuevas formas de trabajar y de afrontar los problemas diferentes a las que se hacían hasta ahora (Theotokas & Tsalichi, 2013).

La labor de los oficiales del buque es primordial para que el trabajo en el buque se lleve a cabo sin problemas. Ellos son los que deben conocer las diferencias culturales de los diferentes tripulantes y los que deben saber tratar a la gente con educación y con amplitud de miras, aceptando las diferencias y asegurándose de que todo el mundo ha entendido qué es lo que se espera de su trabajo a bordo.

Cualquier comunicación debe ser hecha en el idioma de trabajo del barco, normalmente el inglés marítimo, dando las órdenes de forma clara y esperando una confirmación de que ha sido comprendida. También es importante al terminar el trabajo agradecer la participación de los tripulantes y comentar con ellos cómo se ha desarrollado la tarea para saber si ha habido algún problema y poder evitarlo en el futuro.

Es de destacar, también, que ante la falta de dominio del idioma de a bordo, un tripulante puede caer más fácilmente en el aislamiento de la vida social del barco, algo que puede desencadenar problemas como la depresión.

A este respecto, es importante resaltar que, hoy en día, el correcto uso del idioma inglés en la mayor parte de los buques de la flota mercante mundial es esencial para la seguridad a bordo. Por ello, en la revisión que se hizo en 1995 del STCW¹ se añadieron por primera vez requerimientos de conocimientos del inglés marítimo para la certificación de las competencias de los profesionales de la mar.

Esto es vital, ya que se identificó a la mala comunicación en este idioma como “error humano” causante de tantos accidentes. Además, esta mala comunicación provoca malos entendidos, falta de confianza y malestar entre los tripulantes, o entre los tripulantes y personal de tierra o de otros buques, que son un buen caldo de cultivo para los errores y los accidentes.

Varios estudios han abordado estos temas y entre las conclusiones más relevantes podemos destacar las que determinan cuáles son las competencias que han de tener los marinos modernos en un entorno multicultural.

Entre otras podemos citar las siguientes (Progoulaki, Theotokas & Iakovaki, 2012):

- Buena actitud hacia las personas de diferentes culturas.
- Habilidad para dirigir grupos multiculturales.
- Habilidad para reconocer diferentes estilos de comunicación verbal y no verbal.

- Respeto a culturas diferentes.
- Competencia comunicativa en inglés.
- Liderazgo en grupos multiculturales.

Para terminar con este capítulo voy a repasar las referencias a la comunicación y a la multiculturalidad que se hacen en diferentes legislaciones laborales del sector.

En el Código ISM de la Organización Marítima Internacional, cuyo objetivo es la seguridad en la mar, la prevención de lesiones y pérdida de vida humanas y evitar daños al medio ambiente, se hace hincapié en la necesidad de una comunicación efectiva con órdenes apropiadas hechas de manera clara y con formas de comunicación adecuadas.

En el ya citada código STCW, cuyo objetivo es la formación de las gentes de la mar, también se hacen numerosas referencias a la comunicación efectiva, clara, concisa y entendible.

Por último, en la Convención del trabajo marítimo de 2006, que regula la seguridad laboral en el entorno marítimo, se hizo también especial mención a la importancia del correcto uso del inglés marítimo y a que hay que tener muy en cuenta las diferentes nacionalidades, lenguajes y culturas de las tripulaciones.

5. EL FACTOR HUMANO Y LA FIGURA DEL CAPITÁN

Dentro de la tripulación de los buques mercantes destaca por encima de todos la figura del capitán. El capitán no es solo el más alto nivel en el escalafón de los oficiales de puente, como el jefe de máquinas lo es entre los oficiales de máquinas, sino que el capitán es el máximo responsable del barco, de su carga y de todas las personas que van en él.

No es solo el responsable último de la parte náutica del viaje en todo momento, incluso cuando duerme en su camarote, sino que las diferentes legislaciones le otorgan un papel primordial en todo el proceso del transporte marítimo ya que es el representante legal de la naviera mientras esté al mando del buque y es quien asume, en última instancia, la responsabilidad de todo lo que le pase al barco o a su cargamento, incluso aunque no haya intervenido él directamente en el siniestro.

En cuanto al factor humano de la tripulación, el capitán, al asumir el mando de la nave, asume también el papel de líder de la tripulación,

por lo que debe contar con las herramientas y habilidades necesarias para ejercer ese liderazgo que se le supone.

Esto es muy importante, ya que a pesar de que formalmente el líder (jefe) de la tripulación es el capitán, en la práctica puede darse el caso de que no sea visto por los tripulantes como su verdadero líder y que ese papel lo asuma otro de los oficiales por diferentes motivos, como que el capitán sea nuevo en el cargo, que no sea visto por los tripulantes como el más adecuado para el puesto, que no domine el inglés, etc.

Por ello, aunque el capitán tenga el poder legítimo, debe conseguir también el poder de referencia y el carisma suficientes como para liderar realmente a su equipo (Sala Schnorkowsky, 2006).

Puesto que el liderazgo en un buque es la habilidad de ganarse el respeto y la autoridad entre la tripulación, un buen capitán se gana ese respeto cuando demuestra a la tripulación que es capaz de ejercer la autoridad de su cargo por su competencia y conocimientos, que entiende las diferentes situaciones que se presentan y que es capaz de solventarlas. Y si la persona que ejerce la autoridad (el capitán) no está listo para ello, la tripulación buscará otro líder.

Así que, para lograr ser de verdad el líder, un capitán debe demostrar ante la tripulación no solo su valía profesional, sino también su valía humana y su capacidad para inspirar confianza y para saber escuchar y ser justo en sus decisiones ante los problemas personales que se puedan dar a bordo. Por ello un buen capitán deberá saber aplicar los diferentes estilos de liderazgo con inteligencia, sabiendo cuándo debe ser autoritario y cuándo debe ser motivador o persuasivo (Popescu, Varsami y otros, 2012).

Resumiendo, podemos decir que ser un buen líder en un buque significa imponer respeto y autoridad entre la tripulación, tener las competencias y habilidades necesarias, saber entender las diferentes situaciones para hacerles frente de la mejor manera posible, ser capaz de mantener una buena comunicación con los demás y actuar siempre con corrección.

6. EL BIENESTAR Y LA CONVIVENCIA A BORDO

Aunque se suele considerar la profesión de marino mercante como un trabajo vocacional, la realidad nos demuestra que la mayoría de los marinos no se jubilan navegando, sino que tarde o temprano buscan un trabajo en tierra.

Esta paradoja se explica por el hecho de la propia dureza de la vida profesional en la mar. Hasta hace unos años las campañas eran muy largas, pero al menos se compensaban con un salario relativamente alto en relación a un puesto similar en tierra y con la posibilidad de conocer el mundo. Lamentablemente, hoy en día, a pesar de que las condiciones laborales han mejorado al ser las campañas más cortas y con periodos de vacaciones en tierra más largos, los salarios ya no son tan ventajosos y el trabajo a bordo de los buques es mucho más intenso que antaño con escalas en puerto de apenas unas horas.

Además, a esta intensidad en el trabajo hay que sumar la lejanía de la familia y la dificultad de convivir con conflictos personales a bordo ante la imposibilidad de evadirse del entorno laboral y de los compañeros.

Esto conduce a que muchos marinos vocacionales, a partir de una cierta edad, comiencen a buscar un empleo en tierra o un puesto en las oficinas de la naviera para la que trabajan.

Si bien es complicado luchar contra la añoranza de la familia, sobre todo cuando llegan los niños, es posible, aunque difícil, lidiar con los conflictos que, a veces inevitablemente, surgen en los barcos entre los miembros de la tripulación.

Entre las herramientas para hacerlo, las más importantes son la educación y el sentido común, ambas muy útiles para que un tripulante pueda convivir en armonía con sus compañeros, por muy diferentes que sean entre sí.

Pero, además de esto que sirve para cualquier situación, tanto en tierra como en la mar, hay otras cosas que se pueden hacer para que la convivencia a bordo sea lo más cordial posible (Kantharia, 2013).

Por ejemplo, es necesario que los marinos sepan respetarse unos a otros, comprendiendo las diferencias culturales que pueda haber; ha de evitarse la formación de grupos cerrados que puedan propiciar el aislamiento de algunos tripulantes; hay que trabajar con profesionalidad para que nadie tenga que hacer el trabajo de otros; hay que procurar pasar el tiempo libre que se tenga con los compañeros; y sobre todo hay que saber tomarse las cosas con calma y relativizar los problemas.

El capitán y los oficiales pueden y deben contribuir a que todo vaya lo mejor posible entre los tripulantes realizando reuniones periódicas en las que participe todo el personal y en la que se intercambien opiniones, programando actividades de ocio conjuntas y tiempos de descanso en los

que todos los tripulantes compartan un café y un momento de relajamiento, etc.

Sin embargo, a veces es imposible evitar que surjan problemas con personas especialmente conflictivas. En estos casos, y salvo que los problemas sean tan graves que la dirección de recursos humanos de la naviera deba actuar, hay formas de abordar la situación que pueden ayudar a encauzar las relaciones.

En primer lugar, cuando el capitán o alguno de los oficiales hayan detectado un caso conflictivo, deben intentar hablar directamente con esa persona o bien hacerle llegar a través de alguien de su confianza el malestar que genera su actitud, siempre haciéndolo con mucho tacto intentando no generar más problemas que los que ya existen y dejando claro cuáles son los límites que no se pueden sobrepasar a bordo en lo relativo al trabajo y al trato personal entre los compañeros.

Es importante también, hacer ver a esa persona que hay voluntad de resolver el problema que pueda existir, solicitándoles su punto de vista y su opinión con una actitud positiva. Si es necesario, hay que invertir tiempo en esa persona para intentar reconducir la situación antes de que ya no tenga más solución que trasladar el problema a la dirección de la empresa que será la que tome una decisión respecto a esa persona.

El objetivo debe ser ir a la raíz del problema para restablecer la buena relación en la tripulación, viendo si es un caso producido por malentendidos o si hay un problema de fondo más serio con esa persona.

7. PRINCIPALES ESTUDIOS SOBRE TRIPULACIONES Y SEGURIDAD

Para terminar esta ponencia, añado aquí un resumen de los principales estudios publicados respecto al tema de la las tripulaciones y la seguridad de los buques.

Autores	Tema del estudio	Principales conclusiones
Rothblum (2000)	El error humano en la percepción de la situación y en la comunicación	Las tripulaciones de los buques y su fatiga son los factores más importantes en la causa de accidentes

Autores	Tema del estudio	Principales conclusiones
Sampson & Zhao (2003)	La comunicación y la operatividad de los buques en un entorno multilingüe	Es necesario un desarrollo mayor del inglés marítimo estándar
Thomas (2003)	Diferencias en las actitudes en relación a la perspectiva de género	Se necesitan más mujeres en la industria marítima para conseguir unas tripulaciones más equilibradas y más seguras
Benton (2005)	Problemas en la mar causados por tripulaciones multiculturales	Un programa educativo que hiciera hincapié en la importancia del conocimiento sobre la diversidad cultural mejoraría la seguridad marítima.
Pyne & Koester (2005)	Comunicación en las tripulaciones	La competencia en el lenguaje es un factor importante en la seguridad marítima
Hetherington <i>et al.</i> (2006)	Cómo afectan los humanos a la seguridad marítima	La falta de competencia en el lenguaje causa problemas en la mar
Mårtensson (2006)	Comprendiendo los problemas que afectan a la seguridad mediante el uso de una perspectiva organizativa	Las tripulaciones multiculturales son un riesgo para la seguridad marítima
Theotokas & Progoulaki (2007)	Para los griegos es más difícil cooperar con personas de culturas que acepten poco las jerarquías	Las tripulaciones multiculturales pueden ser un riesgo si no se manejan adecuadamente.
Håvold (2007)	La asociación entre la cultura nacional y la seguridad de los marinos en los buques noruegos	Cuantas más nacionalidades diferentes haya a bordo, mayor es el riesgo de malentendidos
Sampson & Wu (2007)	La educación marítima y los estudiantes en China y Filipinas	Los filipinos tienen una ventaja en el Mercado global debido a su mejor dominio del inglés
Horck (2010)	Problemas culturales en el aprendizaje marítimo	La cultura de origen de los miembros de las tripulaciones importa
Popescu <i>et al.</i> (2010)	La comunicación en un lenguaje diferente al nativo para la mayoría de los marinos	Es necesaria más preparación en el inglés marítimo
Grøn & Knudsen (2011)	Diferencias entre los marinos daneses y filipinos	Los filipinos causan menos accidentes que los daneses
Lu <i>et al.</i> (2012)	Efectos de la cultura nacional en los errores humanos en los buques portacontenedores.	La teoría de la dimensión cultural afecta a la seguridad marítima

Notas

1. El STCW (Standards of Training, Certification and Watchkeeping (www.stcw.org) es un estándar establecido en 1978 por la Organización Marítima Internacional (IMO) para la formación de marinos en todo el mundo que entró en vigor en el año 1984.

Referencias Bibliográficas

- GOFFMAN, Erving. 1972. **Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales.** Amorrortu Editores. Buenos Aires (Argentina).
- HOFSTEDE, Geert. 2001. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.** Sage publications. Thousand Oaks, CA (EE.UU.)
- HORCK, Jan. 2005. **Getting the best from multi-cultural manning.** Ponencia presentada en BIMCO GA 2005 en Copenhage. Disponible en https://www.bimco.org/sitecore/shell/Controls/Rich%20Text%20Editor/~/_media/9272D90F39F749BAB1F9A8EC0D1A100A.ashx. Consultado el 09.09.2015.
- KANTHARIA, Raunek. 2013. **A guide to professional and personal well being of seafarers on ships.** Marine insight. Disponible en <http://www.marineinsight.com/wp-content/uploads/2013/04/A-Guide-to-Professional-and-Personal-Well-Being-of-Seafarers-on-Ships.pdf>. Consultado el 10.09.2015.
- POPESCU, C., VARSAMI, A. y otros. 2012. **Deck department leadership through Bridge Team Management.** Annals of DAAM.
- PROGOULAKI, M., THEOTOKAS, I. y H. IAKOVAKI. 2012. **Report on Cross-cultural training needs of seafarers, shore-based personnel and industry stakeholders,** University of the Aegean, Deliverable 2.2, KNOWME Project co-funded by the European Commission within the Seventh Framework Programme, Theme SST.2010.6-2. Maritime industry knowledge network Grant agreement no: 265966. Disponible en http://www.know-me.org/images/outputs/2.2_Report_on_cross-cultural_training_needs.pdf. Consultado el 10.09.2015.
- SALA SCHNORKOWSKY, Mercé. 2006. **El encanto de Hamelin. Secretos del liderazgo efectivo,** Ed. Alienta, Barcelona (España).
- STORGARD, BERG & BRUNILA. 2013. **Insight in ship crews. Multiculturalism and maritime safety.** Disponible en http://www.merikotka.fi/mi-mic/images/stories/Storgard_Berg_Brunila_InsightInShipCrews.pdf. Consultado el 09.09.2015.

THEOTOKAS, IOANNIS & TSALICHI, CHRYSA. 2013. **Employment of women at sea. Perceptions, attitudes and experiences of male seafarers in the Greek context.** Ponencia en la Conferencia IAME, Marsella. Disponible en http://www.academia.edu/8883613/Employment_of_women_at_sea_Perceptions_attitudes_and_experiences_of_male_seafarers_in_the_Greek_context. Consultado el 09.09.2015.