

Superiores en Seguridad



*Una guía práctica para mandos superiores
del Sector Marítimo*

VIDAS MÁS SEGURAS, BARCOS MEJOR
PROTEGIDOS, MARES MÁS LIMPIOS

Vidas Más Seguras,
Barcos Mejor Protegidos,
Mares Más Limpios

Sumario

Introducción	4
¿Por qué necesita esta guía?	4
¿Cómo usarla?	4
¿Dónde obtener más información?	5
Las Diez Cualidades Principales Para un Mando Efectivo en Cuestiones de Seguridad	6
Confianza en uno Mismo y Autoridad	
1 Infunda respeto y autoridad	8
2 Predique con el ejemplo	10
3 Recorra a sus conocimientos y experiencia	12
4 No pierda la calma en situaciones de emergencia	14
Comprensión y Compenetración	
5 Practique la "compenetración severa"	16
6 Sea consciente de la existencia de culturas diversas	18
7 Reconozca las limitaciones de la tripulación	20
Motivación y Dedicación	
8 Motive y cree un espíritu de comunidad	22
9 Ponga la seguridad de la tripulación y los pasajeros por encima de todo	24
Receptividad y Claridad	
10 Comuníquese con claridad y escuche atentamente	26

Introducción

La presente guía, publicada por la Agencia Marítima y de Guardacostas del Reino Unido (MCA, por sus siglas inglesas), se ha elaborado para ayudar a los capitanes y oficiales superiores del sector marítimo a mejorar sus dotes de mando y capacidad para la gestión de personal con el fin de garantizar la seguridad en las operaciones. En la guía se recogen consejos y prácticas recomendadas sobre diez cualidades principales para un mando efectivo en cuestiones de seguridad, clasificadas en cinco categorías.

¿Por qué necesita esta guía?

Las investigaciones realizadas en la industria marítima y en otros sectores peligrosos han demostrado que la capacidad de mando tiene un impacto enorme en la seguridad de las operaciones. Aunque el Código Internacional de Gestión de la Seguridad (código IGS) haya supuesto un gran paso adelante en la mejora de los niveles de seguridad, su eficacia depende en gran medida del modo en que los mandos superiores aborden su puesta en práctica, lo cual depende a su vez en sumo grado de su capacidad y cualidades, tanto en mar como en tierra y durante las interacciones entre buque y muelle.

Sin dudas, prácticamente todos los mandos superiores desean hacer todo lo posible con el fin de garantizar la seguridad. Sin embargo, la realidad dificulta a menudo las cosas; la falta de tiempo, las restricciones económicas y las circunstancias cotidianas parecen obrar en ocasiones en contra de un mando efectivo en cuestiones de seguridad. Esta guía no está fundada únicamente en la teoría, sino que se basa también en la realidad y en consultas realizadas a más de 65 marinos y gestores en tierra sobre los desafíos a los que se enfrenta a diario un mando efectivo para la gestión de la seguridad. Como verá, algunos puntos son de sentido común, pero a casi nadie le sobra un recordatorio.

¿Cómo usarla?

Le recomendamos que lea la guía detenidamente y que medite sobre qué relación tiene cada punto con usted. También podría pedir a un compañero o a uno de sus subordinados que le comente en qué grado cumple usted con cada punto y cómo podría mejorar. Confiamos en que conserve esta guía para consultas futuras. Sobra decir que nuestra guía no es más que papel. Lo que cuenta de verdad es cómo actúan los mandos en situaciones cotidianas. Sus tripulaciones sacarán sus propias conclusiones sobre su capacidad para un mando efectivo en cuestiones de seguridad basándose mucho más en lo que le vean hacer y lo que le oigan decir que en lo que pueda declarar usted en un discurso o en un comunicado por escrito.

¿Dónde obtener más información?

Si desea más información o hacernos llegar sus comentarios sobre esta guía, diríjase a nuestra delegación de riesgos, análisis y prevención en el teléfono **02380 329 100**. También puede visitar la web de la MCA **www.mcga.gov.uk** para descargar más ejemplares de esta guía o informarse sobre otras labores de la MCA relacionadas con el factor humano.

Las Diez Cualidades Principales Para un Mando Efectivo en Cuestiones de Seguridad

Confianza en uno Mismo y Autoridad

- 1 Infunda respeto y autoridad
- 2 Predique con el ejemplo
- 3 Recorra a sus conocimientos y experiencia
- 4 No pierda la calma en situaciones de emergencia

Comprensión y Compenetración

- 5 Practique la "compenetración severa"
- 6 Sea consciente de la existencia de culturas diversas
- 7 Reconozca las limitaciones de la tripulación

Motivación y Dedicación

- 8 Motive y cree un espíritu de comunidad
- 9 Ponga la seguridad de la tripulación y los pasajeros por encima de todo

Receptividad y Claridad

- 10 Comuníquese con claridad y escuche atentamente

Confianza en uno Mismo y Autoridad

1 Infunda respeto y autoridad



La capacidad para infundir respeto y autoridad a la tripulación quizá sea lo primero que nos viene a la cabeza cuando pensamos en un mando eficaz. En muchos sentidos, esto se consigue una vez que se alcanza todo lo demás. Un mando superior infunde respeto y autoridad cuando la tripulación cree que:

- ▶ Tiene voluntad de ejercer el poder conferido a su cargo
- ▶ Posee los conocimientos y las competencias necesarios
- ▶ Comprende su situación y le importa su bienestar
- ▶ Se comunica con claridad
- ▶ Está dispuesto a actuar con confianza y decisión.

¿Qué importancia tiene?

Sin autoridad ni respeto resulta muy difícil para un mando superior influir en el comportamiento de su tripulación, inclusive en cuestiones de seguridad. La tripulación podría crear sus propios valores, actitudes y comportamientos individuales o colectivos, o bien seguir a otras personas en una posición inferior de la jerarquía que asuman ese mando en la práctica. Esta situación podría desembocar en el incumplimiento de las normas de seguridad y en la asunción excesiva de riesgos. Las investigaciones demuestran que algunos capitanes opinan que su autoridad se ve socavada por la mayor capacidad de dirección de los gestores en tierra que estipula el Código IGS (como los requisitos de la persona designada en tierra). Asimismo, hay capitanes que creen que el mayor volumen de normas y procedimientos de gestión les resta autoridad. Es importante tratar estos temas.

¿Qué hacer?

Un capital u oficial superior debe modelar su estilo de mando conforme a su propia personalidad; no obstante, a continuación le ofrecemos algunos rasgos comunes:

Prácticas que suelen funcionar

- ▶ Tenga confianza en sus decisiones y manténgase fiel a las mismas
- ▶ Admita sus errores cuando esté seguro de estar equivocado
- ▶ Demuestre que le importa el personal y lo respeta mediante sus acciones cotidianas
- ▶ Gánese el respeto a través de sus acciones
- ▶ Procure conseguir un mejor entendimiento mutuo con los encargados de la gestión de las interacciones entre buque y muelle (p. ej., mediante reuniones, contactos informales o rotación de cargos).

Prácticas que no suelen funcionar

- ▶ Exigir el respeto de los subordinados
- ▶ Usar el poder conferido a su cargo como amenaza
- ▶ Negarse a escuchar cuando le desafíen
- ▶ Actuar de un modo demasiado severo sin justificación
- ▶ Ignorar a la gestión en tierra
- ▶ Culpar a la gestión en tierra de las consecuencias de alguna decisión
- ▶ Que los gestores en tierra sean demasiado preceptivos con los capitanes.

“ Para infundir respeto hace falta contar con el conocimiento, la competencia y la actitud adecuados, y la actitud se autorregula ”

Transbordador de pasajeros

Confianza en uno Mismo y Autoridad

2 Predique con el ejemplo



Predicar con el ejemplo consiste en una combinación de dos cosas: que le vean que actúa conforme a lo que preconiza y que ponga de su parte como pieza fundamental del equipo.

¿Qué importancia tiene?

Está demostrado que es menos probable que la gente vaya a acatar normas o prácticas si usted mismo no las cumple, especialmente si son normas de seguridad.

Tradicionalmente, los capitanes se han visto a sí mismos como autoridades que merecen obediencia más que como piezas de un equipo. Sin embargo, con el aumento en los requisitos de seguridad y unos mercados laborales cada vez más fluidos —a menudo con tripulaciones que se renuevan frecuentemente—, ahora es aún más importante valerse de estilos de mando que demuestren unos valores comunes en temas de seguridad mediante acciones y no sólo con palabras.

¿Qué hacer?

Prácticas que suelen funcionar

- ▶ Demuestre en todo momento que sigue normas de seguridad sencillas y evidentes durante sus actividades diarias
- ▶ Demuestre que desempeña un papel activo, no sólo desde las sombras
- ▶ Demuestre de vez en cuando que presta su ayuda en tareas que corresponden a subordinados en caso necesario.

Prácticas que no suelen funcionar

- ▶ Aplicar sanciones severas por el incumplimiento de normas que usted mismo desobedece abiertamente
- ▶ Evitar "ensuciarse las manos" participando en tareas que corresponden a subordinados.

“ También ellos deben cumplir las normas; no cabe esperar que otros las obedezcan si ellos mismos las ignoran ”

Granelero

Confianza en uno Mismo y Autoridad

3 Recorra a sus conocimientos y experiencia



Resulta obvio que un nivel adecuado de conocimientos y experiencia son requisitos indispensables para un mando efectivo. En el campo de la seguridad, esto implica lo siguiente:

- ▶ Un buen conocimiento de los códigos, reglamentos y normas relacionados con la seguridad
- ▶ Experiencia y competencia no sólo en cuestiones técnicas y operacionales, sino de gestión de personal.

¿Qué importancia tiene?

Sin un conocimiento preciso de todo lo relativo a la seguridad, un mando superior no puede convencer a su tripulación de que domina todos los temas de seguridad y de que se los toma en serio. Sin dotes para la gestión de personal, la aplicación eficaz de los códigos, reglamentos y normas de seguridad que existen en papel resulta muy complicada. Las investigaciones demuestran que la gestión de personal constituye un área de la industria marítima que precisa mejoras. Apenas existen actualmente cursos de formación en este campo.

¿Qué hacer?

Prácticas que suelen funcionar

- ▶ Asegúrese de que se encuentra al día en cuanto a requisitos de seguridad; si es necesario, haga un cursillo de reciclaje
- ▶ Reflexione sobre sus puntos fuertes y débiles en diversas dotes para la gestión de personal, como comunicación, motivación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, gestión de crisis, preparación y evaluación, disciplina, etc. Si es necesario, haga un cursillo o reciba asesoramiento experto en estos campos
- ▶ No puede saberlo todo; debe estar dispuesto a admitir sus lagunas y solicitar asesoramiento cuando lo necesite.

Prácticas que no suelen funcionar

- ▶ Concentrarse sólo en los conocimientos técnicos de seguridad sin tener en cuenta la aptitud para tratar con la gente.

“Un buen capitán tiene que estar dispuesto a preguntar cosas aunque parezcan tontas. Seguimos aprendiendo los unos de los otros; al fin y al cabo, por el hecho de ser capitán no lo vas a saber todo”

Transbordador de pasajeros

Confianza en uno Mismo y Autoridad

4 No pierda la calma en situaciones de emergencia



En una situación de emergencia, la gente necesita una autoridad sólida y convincente y está más dispuesta a confiar en sus superiores que en otros momentos. Mantener la calma en una situación de emergencia es algo imprescindible y depende de muchas de las otras cualidades descritas en esta guía, como la capacidad para infundir respeto y autoridad y recurrir a la experiencia y los conocimientos propios. En particular, es importante tener confianza en la capacidad y en la preparación de la tripulación para hacer frente a situaciones de emergencia. La asistencia a cursos de formación en seguridad y a prácticas para actuar con urgencia resulta imprescindible para toda la tripulación.

¿Qué importancia tiene?

Mantener la calma en una situación de emergencia resulta especialmente importante dadas otras complicaciones como la diversidad de idiomas y nacionalidades de la tripulación. Estas dificultades tienden a acentuarse en situaciones de emergencia.

¿Qué hacer?

Prácticas que suelen funcionar

- ▶ Conozca con precisión las capacidades de la tripulación y tenga confianza en las mismas
- ▶ Establezca una norma inquebrantable de asistencia a los cursillos de formación en seguridad para situaciones de emergencia y a las prácticas para actuar con urgencia.

Prácticas que no suelen funcionar

- ▶ Prácticas de emergencias poco frecuentes o irregulares
- ▶ Ignorar la cuestión lingüística en la planificación de las emergencias.

“ Es imprescindible tener **confianza**. Se trata de algo que debe estar ahí **antes** de que ocurra el **accidente**; tiene que estar ahí antes que nada ”

Miembro de la tripulación de un buque cisterna

Comprensión y Compenetración

5 Practique la "compenetración severa"



La "compenetración" consiste en la capacidad para identificarse con la situación, las opiniones y los intereses de otra persona y para comprenderlos. Exige ser capaz de ponerse en el lugar de otro y aprender a escuchar. Un buen mando compenetra verdaderamente con sus subordinados y concede un gran valor a la labor que éstos desempeñan, lo cual no implica que les dé siempre la razón ni que se sume a sus quejas o preocupaciones. Un buen mando superior practica la llamada "compenetración severa", que consiste en dar a la gente lo que **necesita**, pero no necesariamente lo que **quiere**. Otra manera de expresarlo sería "preocuparse manteniendo las distancias". Ejemplo de ello sería proporcionar al personal calzado protector que sea cómodo y seguro, en vez de gastar más dinero en adquirir un estilo más a la moda.

¿Qué importancia tiene?

La compenetración severa es importante tanto para transmitir a la tripulación que comprende su situación, sus opiniones e intereses, así como para permitirle como superior tomar las medidas adecuadas, teniendo en cuenta estos deseos, opiniones y preocupaciones, pero sin perder de vista los objetivos generales. En el campo de la seguridad, esta cualidad resulta muy importante a la hora de fomentar que la tripulación cumpla las normas de seguridad.

¿Qué hacer?

Prácticas que suelen funcionar

- ▶ Anime a la tripulación a que comente su situación, sus opiniones e intereses, tanto de forma informal como durante sesiones concertadas de antemano para exponer estos asuntos
- ▶ Esté dispuesto a reconocer, reflejar o resumir estos comentarios para demostrar su comprensión de los mismos y luego exponga sus conclusiones y las medidas que pretende adoptar. Si difieren de lo que dicho que querían, dedique el tiempo necesario a explicar la situación y por qué va a adoptar estas medidas.

Prácticas que no suelen funcionar

- ▶ Preocuparse de escuchar a la gente, pero luego tomar una decisión distinta sin demostrar claramente que ha entendido lo que ha escuchado ni explicar sus motivos
- ▶ Hacer demasiado hincapié en escuchar a expensas de tomar decisiones, lo cual puede provocar una pérdida de respeto y autoridad.

“ Deben encontrar el equilibrio
entre compenetración y
rigurosidad ”

Transbordador de pasajeros

“ Un buen capitán es
estricto y, a su vez, justo ”

Transbordador de pasajeros

Comprensión y Compenetración

6 Sea consciente de la existencia de culturas diversas



Un buen mando superior es consciente de las diferencias que existen entre las normas sociales y de comportamiento de las distintas culturas nacionales y, a su vez, valora a todos los miembros de su tripulación independientemente de su nacionalidad. Un buen superior sabe interpretar diversas señas de comportamiento y cómo conviene reaccionar para ejercer la mayor influencia posible.

¿Qué importancia tiene?

La mezcla de nacionalidades en la tripulación es algo normal actualmente. Se ha demostrado claramente que las diversas culturas nacionales pueden tener valores y actitudes distintas con respecto a la seguridad; por ejemplo, en cuestiones como el fatalismo, el cumplimiento de normas, la asunción de peligros, etc. No cabe duda que estos valores y actitudes se pueden adaptar, pero hay que saber hacerlo.

En algunos casos, la mezcla de nacionalidades puede provocar una división de la tripulación en grupos sociales diversos que suelen formarse en función del idioma hablado. Este fenómeno puede suponer una barrera importante a la hora de satisfacer de forma eficaz y homogénea los requisitos de seguridad y de garantizar el bienestar social de la tripulación en su conjunto. Además, en situaciones de emergencia, el idioma puede constituir un ámbito de riesgo posible.

¿Qué hacer?

Prácticas que suelen funcionar

- ▶ Asegúrese de que, en la medida de lo posible, se use un "idioma de trabajo" incluso en situaciones sociales y que la tripulación recibe la formación adecuada en dicho idioma
- ▶ Procure evitar, en la medida de lo posible, que un grupo de una nacionalidad alcance un tamaño demasiado elevado
- ▶ Conozca las características principales de las señas típicas de comportamiento que muestran las distintas nacionalidades representadas a bordo; existen cursillos de formación en este ámbito
- ▶ Haga un esfuerzo consciente para desarrollar la confianza, la familiaridad y la integración de grupos sociales diversos mediante actividades sociales organizadas o semi-organizadas a bordo.

Prácticas que no suelen funcionar

- ▶ Los prejuicios arraigados sobre las distintas nacionalidades
- ▶ Exagerar una actitud de corrección formal a la hora de tratar distintas nacionalidades, de modo que las relaciones se vuelvan forzadas y poco naturales.

Comprensión y Compenetración

7 Reconozca las limitaciones de la tripulación



Un buen mando superior sabe perfectamente cómo puede satisfacer su tripulación de forma realista las exigencias operacionales y de otra índole que se presenten y reconoce cuándo los niveles de cansancio reclaman que se tomen medidas al respecto.

¿Qué importancia tiene?

En la industria marítima, las cuestiones comerciales siguen ejerciendo una gran presión. Con unas dotaciones mínimas de personal y cada vez más exigencias burocráticas y de elaboración de informes, la jornada laboral es larga y el cansancio constituye un grave problema. Se ha demostrado que el exceso de cansancio y estrés afecta negativamente a la seguridad y constituye uno de los factores más importantes que conducen a errores humanos y a la toma de decisiones poco acertadas.

¿Qué hacer?

Prácticas que suelen funcionar

- ▶ Esté pendiente y detecte los indicios de cansancio excesivo en miembros de la tripulación
- ▶ Asegúrese de que las horas de trabajo se supervisan y se registran adecuadamente
- ▶ En caso de problemas recurrentes, baraje posibles soluciones con la gestión en tierra
- ▶ Debe ser capaz de tomar la decisión de ralentizar o interrumpir las operaciones temporalmente cuando sea necesario.

Prácticas que **no** suelen funcionar

- ▶ Confiar en que los miembros de la tripulación le digan si están sufriendo un cansancio excesivo
- ▶ Aceptar que un alto nivel de cansancio sea lo normal.

Motivación y Dedicación

8 Motive y cree un espíritu de comunidad



Según los estudios, los trabajadores suelen sentirse motivados por la satisfacción o el orgullo de realizar un buen trabajo y por la sensación de formar parte de un equipo, y no sólo por el dinero. Los superiores desempeñan un papel muy importante a la hora de crear las condiciones para fomentar y mantener estas motivaciones "sanas". A menudo, para lograrlo, es necesario demostrar a los trabajadores que cuentan con su respeto. Si queremos mantener a un trabajador motivado, otro requisito importante consiste en satisfacer sus necesidades básicas.

¿Qué importancia tiene?

El espíritu de equipo y el tomarse muy en serio el trabajo son dos factores principales que afectan positivamente a la moral de un grupo. Está demostrado que una moral alta afecta negativamente a las tasas de error e infracción, por lo que estas cuestiones merecen la atención de un buen mando en cuestiones de seguridad.

¿Qué hacer?

Prácticas que suelen funcionar

- ▶ Involucre a la tripulación en ciertos aspectos de la gestión; por ejemplo, en el desarrollo de unas prácticas laborales y operacionales detalladas
- ▶ Conteste siempre a las sugerencias o preguntas que plantee la tripulación
- ▶ Demuestre interés en cuestiones relacionadas con el bienestar de la tripulación
- ▶ Participe en actividades sociales con el resto de la tripulación y foméntelas.

Prácticas que no suelen funcionar

- ▶ Iniciativas aisladas para levantar la moral del personal o programas de puntos que pudieran considerarse condescendientes o insignificantes
- ▶ Involucrar al personal en la teoría, pero no tener en cuenta sus aportaciones en la práctica.

“ Un capitán debe ser capaz de hacer que la gente **colabore** y que todos **pongán** de su **parte** para que el trabajo salga adelante ”

Granelero

“ Se debe involucrar a la gente en las **decisiones cotidianas**, aunque siempre manteniendo una **disciplina clara** ”

Petrolero

Motivación y Dedicación

9 Ponga la seguridad de la tripulación y los pasajeros por encima de todo



Todos los estudios coinciden en que el compromiso del mando superior es imprescindible para lograr un nivel óptimo de seguridad. Los superiores deben mostrar dicho compromiso a su tripulación de forma clara y mediante sus acciones; no a través de declaraciones formales o de principios. Lo que esto implica en la práctica es demostrar que la seguridad de la tripulación y los pasajeros está por encima de todo: "nada de lo que hacemos merece que nos hagamos daño".

¿Qué importancia tiene?

El compromiso del capitán es fundamental para garantizar que las presiones a las que están sometidas las operaciones no pongan en peligro la seguridad. La muestra clara de este compromiso también resulta imprescindible para reforzar los valores comunes del equipo con respecto a la seguridad y para ayudar a incluir cuestiones de seguridad en las tareas cotidianas y evitar que se perciban como tareas extra.

¿Qué hacer?

Prácticas que suelen funcionar

- ▶ Deje claro tanto a sus superiores como a sus subordinados que tiene poder para actuar según su criterio en cuestiones de seguridad, sin necesitar la autorización de nadie
- ▶ Asegúrese de que las cuestiones de seguridad se integran en otras actividades operacionales cotidianas, como paseos, reuniones y conversaciones privadas.

Prácticas que no suelen funcionar

- ▶ Declarar que la seguridad es su máxima prioridad y luego actuar de forma contraria (por ejemplo, comprometiendo la seguridad en respuesta a las presiones a las que están sometidas las operaciones).

Receptividad y Claridad

10 Comuníquese con claridad y escuche atentamente



La capacidad de comunicarse claramente es fundamental en todos los niveles de una organización. Para un capitán, el principal problema suele consistir en saber fomentar una comunicación mutua —en vez de unilateral—, logrando un equilibrio perfecto entre autoridad y accesibilidad. Como parte de ello es necesario estar abierto a las críticas.

¿Qué importancia tiene?

Una comunicación mutua y clara y la receptividad por parte del superior son imprescindibles para crear una cultura "justa". Una cultura "justa" es aquella en la que los individuos se sienten libres de expresar su opinión sobre problemas o errores sin que se les eche la culpa. En una cultura "justa", no se culpabiliza inmediatamente a un individuo de los incidentes relacionados con la seguridad; sin embargo, en caso de infracciones recurrentes, existen normas disciplinarias progresivas que son transparentes y están perfectamente definidas. Sin la receptividad que implica esta cultura "justa", puede que los incidentes y los casos en que casi se produce un accidente se asuman riesgos innecesarios.

“Un capitán debe ser más accesible de lo que ha sido hasta ahora. Debe situarse en una posición de relativa igualdad con respecto a los demás y **no** subirse a un pedestal. Debe encontrar un equilibrio entre darse a conocer a la tripulación y, a la vez, mantener las distancias”

Transbordador de pasajeros

¿Qué hacer?

Prácticas que suelen funcionar

- ▶ Realice recorridos y entable conversaciones informales sobre temas de seguridad con todos los niveles de la tripulación
- ▶ Asegúrese de que sabe escuchar adecuadamente. Si es necesario, realice un cursillo o reciba asesoramiento experto sobre cómo escuchar de un modo eficaz
- ▶ Instaure una política de "puerta abierta" para los miembros de la tripulación que deseen verle
- ▶ Asegúrese de no existan barreras que impidan que le informen abiertamente de incidentes o casos en que casi se produce un accidente. Si es necesario, plantéese emplear un sistema de información confidencial
- ▶ Ofrezca comentarios positivos sobre las lecciones aprendidas gracias a haber informado de incidentes y casos en que casi se produce un accidente —sin señalar culpables— y demuestre su compromiso para abordar las verdaderas causas
- ▶ Cultive una atmósfera de franqueza a través de su propio estilo de mando y sus acciones diarias.

Prácticas que no suelen funcionar

- ▶ Realizar recorridos de seguridad que se convierten en una excusa para poner a prueba y reprender a la tripulación
- ▶ Declarar una política de "no culpabilidad" sin reconocer la necesidad de que exista una disciplina
- ▶ Crear sistemas de sugerencias que luego no se siguen ni se mantienen bien.

“ Es un buen capitán y una persona realista; puedes acudir a él sin problemas ”

Transbordador de pasajeros

“ La gente sólo confía en ti y te sigue si hablas con ellos y les demuestras por qué las cosas se deben hacer de un modo u otro ”

Transbordador de pasajeros

Superiores en seguridad

Una guía práctica para mandos superiores del sector marítimo

La presente guía, publicada por la Agencia Marítima y de Guardacostas del Reino Unido (MCA, por sus siglas inglesas), se ha elaborado para ayudar a los capitanes y oficiales superiores del sector marítimo a mejorar sus dotes de mando y capacidad para la gestión de personal con el fin de garantizar la seguridad en las operaciones. En la guía se recogen consejos y prácticas recomendadas sobre diez cualidades principales para un mando efectivo en cuestiones de seguridad.

www.mcga.gov.uk

© Crown copyright

Se permite la reproducción total o parcial de la presente publicación siempre que se cite la fuente.

MCA 140

VIDAS MÁS SEGURAS, BARCOS MEJOR
PROTEGIDOS, MARES MÁS LIMPIOS