

EL VALOR DE LA EXPERIENCIA DE LA MARINERÍA

Manuel GONZÁLEZ DE CANALES MOYANO



OCHE del martes 13 de marzo, fragata clase *Álvaro de Bazán*. El cabo 1.º veterano Rupérez prepara diligente la maniobra para fondeo de precisión. Dirige y organiza al personal de forma rápida y resolutiva. Conoce su oficio. Supervisándolo está el sargento primero contramaestre con galones de estreno, rebosante de inseguridad; antes era hostelero. Parece inseguro y no se fía ni del firme de la cubierta que pisa. Confía plenamente en la experiencia de Rupérez, tanto como teme el próximo desembarco de Rupérez.»

Introducción

La acumulación de experiencias del cabo primero veterano Rupérez es fruto de uno de los métodos más antiguos de aprendizaje. Lleva mucho tiempo asimilando conocimientos a través de los propios errores y circunstancias. Es, sobre todo, eficaz en las actividades de adiestramiento en las que la casuística tiene un fuerte componente repetitivo.

Cuando se hace algo por primera vez, el resultado suele ser peor que cuando se ha realizado varias veces. Es precisamente en las tareas eminentemente prácticas y específicas que se repiten con cierta frecuencia donde la experiencia llega a ser determinante. Incluso en las novedosas es posible aprovechar algunas sinergias resultado de otras experiencias ya adquiridas. Seguramente su experiencia en la maniobra de fondeo le sea beneficiosa si le encargamos el cometido nuevo para él de un remolque por el costado.

El caso de Rupérez es lo común. Sin embargo, en ocasiones topamos con personal «experimentado» del que no se consigue el fruto esperado ante labores que nunca ha realizado, debido a que:

- Lleva muchos años desempeñando un trabajo de forma inadecuada. Con dificultad, reconoce su mala praxis. Suele ser un obstáculo para el destino.
- Una vez alcanzado un cierto nivel, la experiencia adicional, por mucha que sea, no le aporta prácticamente ningún valor añadido a su trabajo.
- Ha sido sobrepasado por los continuos adelantos tecnológicos. Muy común en casos relacionados con las nuevas tecnologías.
- Solo desea trabajar en un único campo aislado, está estancado, no se beneficia de la acumulación de experiencia en diferentes ámbitos por la asociación que produce sobre el peso ya adquirido.

La experiencia en el *know-how*

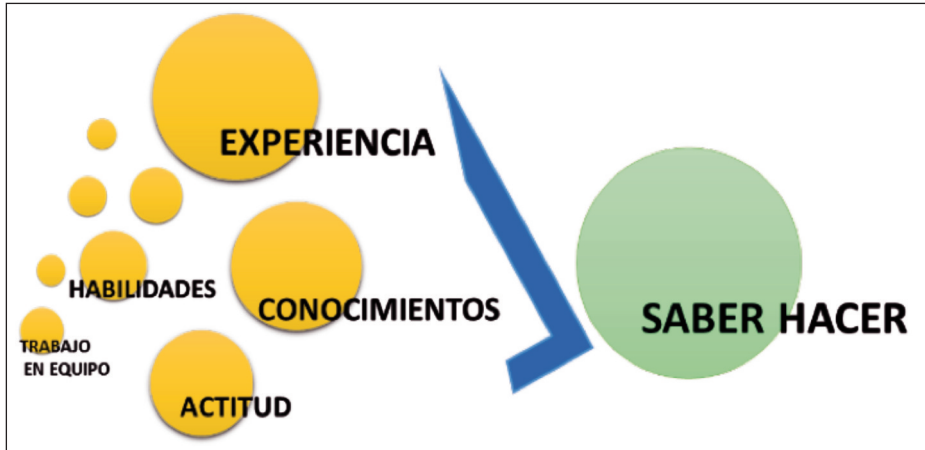
En una búsqueda en la red del término *experiencia*, es sorprendente que son pocas las páginas que llevan a su análisis como un valor. Se encuentran,



Experiencia *versus* vejez.

sin embargo, referencias al concepto moderno tan en boga de *know-how*, traducido como *saber hacer*, que es comúnmente aplicado a un equipo de trabajo en referencia a la ventaja que supone la práctica conjunta y prolongada. Como concepto, es más amplio que la experiencia y engloba la capacidad del equipo, su pericia, destrezas, habilidades, dotes, nivel de conocimiento, etc. Cada uno de los miembros del equipo aporta, además de sus conocimientos y experiencia, la práctica de una metodología de trabajo en beneficio de la coordinación y comunicación. La valía del individuo es ponderada en función del efecto que proyecta en el equipo de trabajo.

Al igual que grandes estrellas del fútbol, como Messi, no brillan igual dentro del Barcelona que fuera, los resultados



de este equipo no serían iguales sin él. Véase el paralelismo Rupérez con Messi y el Grupo Activo de Castillo con el Barcelona. Seguramente que la maniobra de fondeo de la fragata clase *Álvaro de Bazán* salga bien o regular dependerá no solo de la experiencia y pericia del cabo primero, sino del *saber hacer* de todo el Grupo Activo de Castillo en el que está integrado. No obstante, su falta puede ser determinante.

El *saber hacer* es un estado frágil y valioso que hay que cuidar. Causa de su pérdida es el reemplazo de alguno de sus componentes, como Rupérez, nuestro Messi, por personal no experimentado o por la desintegración del equipo de trabajo fruto de desembarcos masivos.

La depreciación de la experiencia como valor

Sea como parte del *saber hacer* o en sí misma, la experiencia tradicionalmente ha gozado de un valor muy superior al actual. Muestra de ello es que en la actualidad la gente mayor experimentada es expulsada de los circuitos profesionales y mercados laborales en favor de personas cada vez más jóvenes. ¿Se puede suplir la experiencia con dosis de juventud y formación? ¿Es posible reemplazar al cabo Rupérez cuando cumpla los 45 años por un aventajado sargento alumno sin experiencia?

Bajo este punto de vista moderno, la juventud es un valor de mayor peso que la experiencia. Descartado el factor físico, que en la Armada no es determinante, es evidentemente que a la vejez se le está atribuyendo un deterioro cognitivo, emocional y social, además de un menor dinamismo e iniciativa. Un perfil que parece cuadrar en el mundo actual, donde existe una permanente necesidad de adaptación a las continuas novedades.

Permita el lector que discrepe de este planteamiento, ya que una actitud favorable ante los cambios es posible siempre, independientemente de la edad. Un ejemplo vivo son nuestros competentes subtenientes programadores, destetados con el Basic y maestros del SharePoint y de lo que les echen. Forzado a seguir el ritmo de la tecnología, este personal está habituado al cambio, porque es parte de su trabajo. Han convertido la adquisición de experiencias en una rutina. Esta parece ser la forma en que una persona entrada en años contrarreste la apatía y rechazo que suele acompañar a la vejez.

El descarte de Rupérez en su 45 cumpleaños libra a la Armada de un profesional reactivo a las novedades, pero desecha su gran valor, la experiencia. Será relevado por personal novel e inexperto, pero con mayores dosis de formación, con la que pretendemos suplir su falta de oficio. Un error, en cuanto que, por mucha que sea la calidad de la enseñanza impartida, nunca se alcanzarán los mismos niveles de competencia. Difícilmente se consigue una formación técnica-práctica completa en un aula o un laboratorio. Es precisamente en la ejecución de las tareas aprendidas en un entorno real cuando se hace el profesional.

El hábito de adaptarse a los cambios



¿Hasta dónde la experiencia? Tan comunes son las labores repetitivas a bordo, aprendidas a base de experiencia, como las innovaciones del mundo tecnológico. Forzosamente nuestras dotaciones están abocadas a una continua adaptación. La incorporación de novedades en equipos y procedimientos es incesante. Haber trabajado con aplicaciones o procesos similares ya no es una siempre una ayuda suficiente, aunque haber superado

numerosas situaciones parecidas predispone al éxito e incrementa la adaptabilidad del personal.

Como se ha mencionado, estar habituado a los cambios es indispensable. La actitud ante la renovación de terminales móviles corporativos es un ejemplo muy ilustrativo. Mientras que el novato sargento contra maestre acoge de buen grado el reemplazo de su antiguo móvil, deseoso de sacarle el máximo

partido, el capitán de navío Perry, de más edad, pregunta por la posibilidad de conservar el antiguo. Si de alguna manera se hubiera forzado a Perry a una continua renovación anual de móvil, seguramente su actitud habría sido diferente ante la entrega del nuevo terminal. ¿Qué actitud ante los cambios tecnológicos se puede esperar de uno y de otro?

La Armada tradicional sabiamente ha utilizado la alternancia de períodos de formación con el ejercicio profesional para conseguir un poso de ¿experiencia?, a la vez que fuerza la continua adaptación personal, demostrándose que reporta mayores beneficios que una formación larga y una paralización en los destinos. Esta alternancia, combinada con los cambios de destino y ascensos, produce una deseada acumulación de experiencias sin generar estancamiento. Veamos que la hoja de servicio del cabo 1.º (V) Rupérez recoge dos meses de formación en la escuela de su especialidad, dos años de embarque, seis meses de curso de cabo, cuatro de embarque, nueve de curso de cabo 1.º y seis años que lleva hasta el momento, en los que ha estado embarcado en dos buques de diferente clase.

Tiempos mínimos para el acceso a suboficial

Es cierto que nuestra época está inmersa en una permanente revolución tecnológica, pero no es muy distinto a otras pasadas. Revoluciones similares fueron en la Armada el cambio de la vela al vapor, los avances de la artillería o la incorporación de buques a la Armada procedentes de la US Navy. Tenemos en la actualidad retos del mismo calado que los de nuestros predecesores. Sin embargo, el peso de la experiencia del personal es muy diferente según la época.

Para comparar su peso relativo en diferentes momentos de la historia contamos con datos objetivos desde el siglo XIX: estos son los requisitos que se han exigido a los candidatos para los ascensos, recogidos en los reglamentos de los diferentes cuerpos de la Armada y convocatorias de acceso.

A modo de muestra se han recogido, de disposiciones dispares, los tiempos mínimos aplicables para optar a acceder a los Cuerpos de Contramaestres, Subalternos o de Suboficiales y se han sintetizado en un cuadro.

Por columnas, en la primera se recoge el año de la disposición; en la segunda, la normativa en base a la que se determinan los tiempos. En la tercera y cuarta, los tiempos mínimos requeridos para presentarse a las pruebas de acceso a suboficial. En la mayor parte de los casos, los tiempos mínimos se reparten entre los diferentes empleos de marinería para sumar la cantidad que se refleja en el cuadro. Por ejemplo, para poder acceder a contraмаestre en 1861 se exigían tres años de aprendiz para ser marinero, uno de marinero para ser marinero preferente, otro en este empleo para ser cabo de mar y tres para por fin poder optar a ser contraмаestre. Lo que supone un mínimo de servicio

**TIEMPOS MÍNIMOS NECESARIOS PARA OPTAR A CONTRAMAESTRE,
SUBALTERNO Y SUBOFICIAL**

AÑO	NORMATIVA	DE EMBARQUE	DE SERVICIO
1834	Reglamento de Contramaestres	Siete años de navegación	> Siete años
1861	R. O. 19 de enero	Siete años	Siete años
1886	R. O. 20 de enero. Reglamento de Contramaestres	> Cuatro años	> Cuatro años
1926	R. O. 14 de abril. Reglamento de Aprendices	Seis años y diez meses	Ocho años y ocho meses
1958	O. M. 3185/58 de 17 de noviembre	4,5 años	Cinco años
1959	O. 3265/59 de 4 de noviembre	4,5 años	Seis años
1963	O. M. 4424/63 de 17 de octubre	Cuatro años	Seis años
1964	Ley 145/64 de 16 de diciembre	Seis años	Ocho años
1968	Ley 44/68 de 27 de julio	Seis años	Seis años
1986	O. 60/86 de 17 de julio Voluntariado Especial	Un año y nueve meses	Dos años y nueve meses
2000	R. D. 1785/2000 Reglamento General de Ingreso y Promoción FF. AA.	—	Tres años
Actual promoción interna	Real Decreto 35/2010	—	Un año
Actual acceso directo	Res. 452/38118/2017 de 23 de mayo	—	No se exige

de siete años con experiencia repartidos en empleos inferiores. Un aspecto interesante para cuantificar la experiencia marinera es el que se recoge como tiempo mínimo de embarque. Este dato está obtenido de forma similar a lo anterior, sumando los requisitos de embarque en los diferentes empleos en las clases de marinería. Incluye también los tiempos por los embarques de prácticas como alumnos.

Otra circunstancia que no se presenta en el cuadro es el tiempo como alumno, con vistas a ponderar formación frente experiencia. La relación entre

tiempo de formación, de alumno, en relación con el de servicio nos indicaría hasta qué punto la formación está amortizada. Pero este sería otro asunto a desarrollar en otro artículo.

En general se observa que, en mayor o menor medida, en todas las épocas la exigencia de tiempos mínimos de formación y de embarque ha garantizado la experiencia para el acceso a suboficial. Como excepciones, aparte del período actual, la menor experiencia requerida se produjo a tenor de la Ley del Voluntariado Especial. Fueron los conocidos como VITES, VOTES, de los cuales todavía queda el recuerdo. Gracias a la relativa poca vigencia de este sistema de promoción no se perdió el mencionado *know-how* al coincidir con antiguos equipos de profesionales de gran *saber hacer*.

Otra singularidad es el sistema actual, en sus dos modalidades de acceso directo y promoción interna. En el primer caso, no existen tiempos mínimos. En el segundo, para acceder a la promoción interna basta llevar un año de mariner, sin que este tenga que ser de embarque. Existe además la posibilidad de cambio de especialidad, por lo que el año mínimo de servicio no se puede anotar como experiencia en su totalidad.

Como compensación, los nuevos suboficiales tienen un período de formación mayor que en anteriores épocas, aunque gran parte del esfuerzo se deriva del estudio de titulaciones de técnico superior. Por acceso directo, tenemos un contraatastre únicamente con tres años de formación, y por promoción interna, con poco más de cuatro y sin estrenar el chaquetón de mar.

Entendemos que se está primando la juventud frente a la experiencia en el caso de los suboficiales, a la vez que se desecha la veteranía de la marinería que alcanza los 45 años.

Concluyendo

Ante la opción de prescindir de Rupérez o del sargento 1.º contraatastre, el comandante de la fragata clase *Álvaro de Bazán* es muy posible que se decantara por quedarse con el primero. Señal de que, quizás, algo no está funcionando del todo bien.

Tradicionalmente la Armada ha valorado positivamente la experiencia del personal. Muestra de ello son los datos extraídos del cuadro con los requisitos para los ascensos: en todas las épocas ha habido una exigencia de tiempos mínimos de formación y de embarque para los ascensos a suboficial, mientras que en la actualidad estos son mínimos o inexistentes. Como ejemplo del menosprecio del valor tradicional de la experiencia es el pase a la reserva de marinería experimentada al cumplir los 45 años, prefiriéndose juventud con mayores dosis de formación frente a veteranía.

No es un hecho aislado que se produzca solo en la Armada. La experiencia es un valor denostado en la sociedad actual. A la vejez se le atribuye el estan-

camiento y la desactualización, no acordes con los rápidos avances tecnológicos del mundo actual.

¿Navegamos a rumbo adecuado? ¿Estamos quizás ante un abismo en que la confluencia de la falta de personal experimentado y el desembarco de la marinería veterana puede hacer peligrar el *saber hacer*?



BIBLIOGRAFÍA

Boletines oficiales de la Guerra, del Ministerio de Defensa y de Marina.

Colecciones Legislativas de la Armada (1810-1908).

NÚÑEZ IGLESIAS, Indalecio: «Escuelas de marinería». REVISTA GENERAL DE MARINA. Marzo 1932.

BOLÍVAR, José Miguel: blog *El valor de la experiencia ha cambiado*. <http://www.optimainfinito.com/>.

LANZA FERNÁNDEZ, Francisco, y LIZARD TARACIDO, Víctor: *Manual del cabo de mar*. Ferrol, 1902. Imprenta de *El Correo Gallego*.

MORENO AZCÁRRAGA, Ramón: *Manual del marinero*, 1933. Madrid imprenta del Ministerio de Marina.

Reglamento de cabos de mar de puertos. Madrid 1885. Imprenta de Marina.