

**XIX CONGRESO PARAMERICANO DE INGENIERÍA  
NAVAL TRANSPORTE MARÍTIMO E INGENIERÍA  
PORTUARIA**

**Preparación y Contratación de Marineros Cubanos. Tendencias  
y Oportunidades.**

**Autores**

**Cap. Timochenko Fernández Maillo.**

Capitán de La Marina Mercante de Cuba.  
Consultor Marítimo del Ministerio del Transporte de Cuba.  
Profesor Adjunto del Centro de Formación y Preparación Marítima de Cuba.

**Lic. María Eugenia Viera de Hoyos.**

Psicóloga e Investigadora.  
Especialista Principal de la Agencia Selecmar Ship Management.  
Profesora Adjunta del Centro de Formación y Preparación Marítima de Cuba.

## **I. Cronología de los principales sucesos de la Contratación de Marineros Cubanos.....**

### **Siglo XVII.**

Se crea la Armada de Barlovento.

### **Siglo XIX.**

Comienza la formación marítima en Cuba.

### **Siglo XX.**

1916 Se crea la Academia Naval de Cuba.

1924 La Empresa de Vapores Munson S. S Lines tenía establecida dos líneas marítimas fijas semanales, una Nueva Orleans-Habana y otra New York-Habana. Además tenían dos líneas quincenales cuyos itinerarios eran Baltimore, Mobile, Alabama, La Habana.

1930 Las compañías United Fruti, Standard Fruti, Ward Line y Grace Lines operaban semanalmente con tráficos procedentes igualmente de los Estados Unidos.

Funcionaba el Ferry Cayo Hueso y la línea de pasaje y carga entre La Habana y Miami con los vapores Florida y Cuba, también de propiedad norteamericana.

1929 Se crea el Centro Náutico de Cuba. Hoy Centro de Formación de Marineros Aracelio Iglesias.

Hasta el año 1958 Los Navieros Norteamericanos controlaban los negocios de las actividades marítimas y portuarias en La Habana, desplazando los intereses de los navieros españoles. Ocasionalmente había tráfico de buques alemanes, ingleses, belgas y de otras nacionalidades.

1959 Los buques existentes hasta entonces eran operados por compañías de intereses foráneos. Ej: Naviera NAVA, VACUBA, Golfo Cuba, DALPHA.

Se crea el Departamento de Fomento Marítimo Cubano bajo la Dirección del Capitán de Corbeta Andrés González Lines.

1961 Se funda la Empresa de Navegación Mambisa de Cuba, para ejercer las funciones de Marina Mercante Estatal.

En este año es construido en Alemania RDA el buque insignia de la Marina Mercante Cubana llamado Sierra Maestra.

1962 Llega a Cuba el buque carguero Sierra Maestra. 1er buque adquirido por la naciente Marina Mercante.

1966 Cuba se incorpora como país miembro de la OMI.

1970 Se incorporaron los primeros banqueros de gran porte a nuestra flota.

1973 Se incorporan los dos primeros buques escuelas de nuestra Marina Mercante.

1975 Se incorporan los primeros buques graneleros de gran porte.

Durantes estos años se incorporaron buques de procedentes de España, URSS, Polonia, RDA, y Suecia a la Flota Nacional.

En este año existían 53 buques procedentes de países socialistas con un Tonelaje de Peso Muerto de 571 086. La tasa de crecimiento Anual de 1958 a 1975 fue de 14,4%.El resto de los buques proceden de países capitalistas. (50)

1987 Se crea la entidad para los Servicios Médicos Marítimos.

1993 Creación de Guincho Crewing Agency para la contratación de tripulantes en navieras extranjeras.

1995 Entra en vigor el Código de Formación, Titulación y Guardia.

1995 Comienzan a llegar a puertos cubanos los primeros buques cruceros con la compañía Costa. Buque Costa Playa. Nacionalidad Italiana.

1995 Creación de Selecmar con el objetivo de contratar personal para trabajar a bordo de buques cruceros.

1996 Inauguración de la Terminal de Cruceros de La Habana.

1997 Creación de Antares. (Asociación de Navieras de Cuba) que incluía las Agencias Agemarca y Guincho. Dentro del Ministerio de la Pesca.

1999 Comienza a operar el buque crucero Riviera 1.

## **Siglo XXI**

2000. Ocurren cambios estratégicos en la actividad de contratación de personal para cruceros.

2001 Certificación de la calidad. Normas ISO 9000 de las Agencias de Contratación Guincho y Selecmar.

2001 Por decisiones estratégicas la Asociación Antares retorna al Mitrans.

2002 Se certifica la Academia Naval con las Normas ISO 9001-95

2002 Se certifica la Academia Naval con las Normas ISO 9001-95.

2002 Creación del Grupo de Negocios y Análisis Estratégico de Selecmar.

Febrero 2003 Comienzan las actividades de Crew Management and Ship Management.

Agosto 2003 Firma del Acuerdo Selecmar-Kanapé Marine) Cuba- Alemania.

Enero 2004 Elaboración de las estrategias de contratación de marinos 2004-2010.

Marzo 2004 Delegación de altos funcionarios de la actividad de contratación de tripulantes presentan estrategias 2005-2010 en Europa, Brasil, Argentina, Ecuador.

Marzo-Mayo 2004 Delegación cubana visita Brasil, Argentina para evaluar los temas de contratación de tripulantes, con representación de la Cámara de Comercio y el Ministerio de Comercio Exterior.

Abril 2004 Firma del Acuerdo Selecmar- Cubatecnica para la contratación de Especialistas Marítimos y portuarios.

Septiembre 2004. Celebración del 1er Evento Internacional Cuba Manning and Training.

Octubre 2004 El buque crucero Holiday Dreams comienza el Puerto Madre en el Puerto de La Habana.

Diciembre 2004 Record de Contratación de 1500 marinos a bordo de buques de Navieras Extranjeras.

Enero 2005 Fusión de las Agencias de Contratación Selecmar-Guincho.

Febrero 2005. Acuerdos Selecmar-Kapar (Chipre-Cuba)

## **II. Acerca de la historia de la contratación de marinos.....**

Los primeros colonizadores que llegaron a Cuba, a finales del siglo XV, encontraron toda una comunidad de indígenas que desarrollaban un grupo de actividades para garantizar su subsistencia y la de su colectividad. Sin dudas una de estas actividades, vinculadas al mar, la constituía la pesca, para la cual estaban destinados un grupo de hombres fuertes y ágiles, que llegaron a especializarse en la misma.

Para muchos, quizás, no resulte relevante iniciar la leyenda desde el referido siglo, pero para otros, como es nuestro caso, si. Y el hecho es que, a partir del arribo a tierras cubanas de aquella flota de conquistadores procedentes del Viejo Mundo, “vapuleada por un océano desmesurado y por las urgencias audaces y codiciosas” de sus tripulantes, se producía inevitablemente, una mezcla de razas y culturas que provocarían cambios irreversibles en nuestra historia, y que, con el tiempo, dieron origen a nuestra nacionalidad.

Siguiendo la línea que constituye nuestro interés en la presente ponencia: la identidad y tradición del marino cubano, resulta importante mencionar una serie de hechos e incluso alguna que otra leyenda, enmarcados en los siglos XVI, XVII, XVIII y XIX, que constituyeron, sin dudas, los antecedentes del surgimiento de nuestros hombres de mar.

A finales del siglo XVI, se destaca la participación del “criollo”, que mas tarde se nacionalizaría cubano, en la actividad del “corso”, siendo sus protagonistas los llamados corsarios, quienes se dedicaron a atesorar las mayores riquezas para la corona. Y fue precisamente en esta actividad que se fueron gestando los primeros marinos en la Isla.

Complementando estas acciones, en aquel entonces, se inicia el comercio con otras colonias españolas e inglesas del área; la actividad del contrabando, en la que se unían criollos y españoles; y se retoma también la pesca artesanal.

En la segunda década del siglo XVII, aparece la Industria Naval en Cuba, cuyos antecedentes datan de la firma de un contrato para la construcción de balajes en la Habana, firmado en 1622 por la Junta de Guerra de la corona española con Don Diego Ferrera, uno de los Armadores más importantes de su época, pero no es hasta un siglo

después, en 1724, que se realiza, con el lanzamiento del navío “San Juan”, la apertura oficial del Astillero y Arsenal de la Habana, reconocido como el primero de su tipo en América.

A partir de aquí se fabricaron embarcaciones de variado porte, producción que fue frustrada por decisiones de la metrópoli, siendo el “Cristóbal Colón” el último buque lanzado al mar en 1852. Hasta 1861, la flota pesquera de la Habana se componía de 48 barcos viveros para la pesca, de 6 u 8 tripulantes y 130 embarcaciones menores. Otros 20 barcos de escaso porte operaban en los puertos de Matanzas y Casilda.

Durante esta etapa se generaron fuentes de empleos para muchas personas, que se acogieron a la vida del mar, y llegaron a convertirse en las tripulaciones de pescadores de aquella época.

En el siglo XX, se inicia la etapa de la pseudo república en nuestro país y se producen cambios en la vida de los hombres del mar.

Comienzan a navegar las primeras goletas para el cabotaje y para la pesca en aguas mexicanas, introduciéndose la captura del camarón, y desarrollándose la de la langosta, se inicia también de manera incipiente el desarrollo de la marina mercante; se oficializa la marina de guerra y la Cátedra Náutica, creada ya desde la época de la colonia, continua accesible para la preparación de oficiales miembros de la “élite social”, por lo que la gran mayoría tenía que continuar su preparación aprendiendo de las experiencias que le reservaba la vida a bordo. Dicha Cátedra fue adscripta, mediante un decreto, a la Academia Naval en 1929, constituyéndose de esta forma la Escuela Náutica para la marina mercante.

Durante toda esta época, la vida del marino cubano era muy difícil, dadas las deshumanizadas condiciones de vida existentes y los nada merecidos salarios que percibían por su esfuerzo.

Ser marino en aquella época también tenía sus implicaciones sociales, eran vistos como hombres rudos vinculados al alcohol, las mujeres, el contrabando, el peligro, el hambre, y las guerras.

Además de algunas realidades, esta mirada y prejuicios sociales estaban claramente permeados por las leyendas antiguas de corsarios y piratas. Y una de las más legendarias la constituye la de Diego Grillo (siglo XVI), considerado el primer pirata cubano y titulado el “ladrón de los mares”, quien llegó a recibir los honores de la corte inglesa por sus innumerables contribuciones a la corona.

No obstante, en el micro mundo de aquellos hombres, se transmitía a los más jóvenes, las más arraigadas costumbres del marino, inculcando en ellos el amor a sus naves, al punto de llegar a considerarlas su casa.

Con el triunfo de la Revolución Cubana en el año 1959, las condiciones de vida y de trabajo del marino comenzaron a cambiar, a partir de las múltiples acciones a favor de humanizarlas, incluyendo la industrialización del sector.

Se produjo un considerable incremento de la construcción naval, ocurriendo el 7 de Enero de 1960 el lanzamiento de la primera embarcación en el Puerto de Manzanillo, denominada “Sigma”, con 10 metros de eslora y motor 35 hp. No obstante, aunque los buques de la marina mercante y de pesca de altura se adquirían en el exterior, los cubanos encontraron soluciones competentes para conformar sus propias flotas de pesca de plataforma y de altura para la transportación de carga, el cabotaje y otras.

La preparación y formación de los marinos fue una de las direcciones fundamentales que siguió la Revolución, ofreciendo la posibilidad de obtener estudios en la Academia Naval abierta, ahora, para el pueblo, sin discriminación de raza o nivel social, iniciándose, paralelamente un proceso de certificación y homologación a nivel internacional (OMI) del marino.

Otras líneas de trabajo priorizada, que constituyeron verdaderas escuelas para nuestros hombres de mar, han sido la defensa de la patria y la práctica del internacionalismo.

Si bien en el siglo XVII se crea la llamada Armada de Barlovento, con la misión de defender a la flota existente contra el ataque de corsarios y piratas, y, en siglo XIX nuestros marinos conformaron las tripulaciones de los buques que participaron en las

guerras mundiales, ahora se hace vital defender a la naciente revolución cubana y las prácticas internacionalistas.

Referente a la práctica del internacionalismo, puede citarse un ejemplo muy particular que marcó además una pauta en la tradición del marino cubano. A finales de la década del 70 se produce el primer enrolo de tripulantes cubanos (bajo los principios de la colaboración internacionalista), en buques de bandera extranjera, en este caso de Libia, lo cual les permitió aprender de la convivencia con otras culturas, y tradiciones.

Ya en la década de los 80 Cuba poseía una flota nacional de más de 140 buques lo que permitía tener empleados a más de 5000 marinos debidamente calificados y preparados para enfrentar las altas exigencias en estas funciones, llegando a ocupar el 5to lugar como suministrador de personal subalterno, y el 4to en suministro de oficialidad con relación al resto de los países del área.

Por esta época, las demandas de contratación de marinos estaban satisfechas por la navieras nacionales.

Con la caída del campo socialista en la década del 90 nuestra flota algo envejecida comenzó progresivamente a deteriorarse, por falta de financiamiento, reparaciones e imposibilidad de cumplir el ciclo de mantenimiento de los buques, razón por la cual más de 4000 tripulantes quedaron sin empleo o subempleados y muchos de ellos pensaron en buscar nuevas alternativas de trabajo con el pesar de dejar atrás una ocupación milenaria.

A partir de este momento, en el año 1995, surge la necesidad de emplear a los marinos disponibles y competentes. Comienza aquí también una nueva etapa en la vida del marino a bordo, con la exigencia de nuevas formas de comunicación y costumbres: la contratación con armadores extranjeros.

En función de enfrentar este reto, entre los años 1993-1995, se crean las Agencias de Comercialización y Contratación de tripulantes para trabajar a bordo de buques extranjeros, las que comenzaron un proceso de reorganización y certificación para ofrecer a los clientes un servicio de excelencia, comenzando en el oficio de reclutamiento, selección, formación y evaluación pre y post enrolo.

Demostrando una gran flexibilidad, nuestros marinos enfrentaron esta nueva etapa, reorientándose inmediatamente al aprendizaje de idiomas, y asumiendo las consecuencias que la misma traería en el orden de la realización y la satisfacción profesional y laboral.

A partir del año 1996 la contratación de tripulantes cubanos en buques de diferentes pabellones ha crecido sustancialmente por años, el tiempo que media entre la solicitud y la entrega del marino al cliente no excede las 48 horas como promedio, por cada pedido se entregan 3 candidatos para que el solicitante analice el currículum al detalle, los procesos de mejora sostenida a partir de la implementación de los sistemas de gestión de calidad han favorecido la organización y planificación del trabajo.

En la actualidad las Agencias reflexionan con relación a su estructura y funcionamiento, el trabajo en equipos flexibles y la estructura aplanada caracterizan en línea general la actividad, se mantiene por debajo del 4% la interrupción de los contratos, la contabilidad está certificada y el análisis de mercado es permanente.

Al mismo tiempo se trabaja en la automatización de los sistemas de modo tal que los clientes puedan tener acceso a la base de datos de los marinos cubanos con el nivel de detalle que requieren.

De 5 principales clientes en el año 1996, hoy podemos hablar de más 40 y de ellos podemos distinguir como los clientes que más han solicitado nuestra nacionalidad a bordo a las compañías Trimar Boluda, IMS, Pullmantur, entre otras.

Por ubicación geográfica los países que más solicitan tripulantes cubanos son: España ocupa el 1er lugar seguida por Italia y Grecia. Una vez que se elimine el bloqueo a Cuba esta actividad crecerá indiscutiblemente por nuestra condición de Isla, interés de los turistas de todo el mundo de visitar Cuba y porque si observamos los itinerarios actuales de los buques que navegan por nuestra región más del 90 % bordean nuestros mares.

A mediados del pasado año la cifra de tripulantes a bordo se incrementó a 600, hoy existe la expectativa de cierre en diciembre de más de 2000 tripulantes, según pronósticos.

Hasta aquí hemos reflejado la historia de como se gestaron y evolucionaron nuestros marinos, tratando de no obviar en ella, los hechos mas relevantes, que hasta la actualidad, dieron origen a su identidad, que aun fomentan una cultura y refuerzan una tradición que hace posible insertar al tripulante cubano en el crewing internacional.

### III. Preparación y Formación de los marinos en Cuba.....

La formación marítima en Cuba se remonta al siglo XIX. En 1916 por decreto presidencial se crea la Academia Naval y se comienza a desarrollar el cuerpo normativo de la institución.

En 1929 igualmente por decreto presidencial, la Escuela de Náutica anexa al Instituto de la Habana se incorpora a la Academia Naval y en 1930 se Promulga el Reglamento del funcionamiento de la Escuela de Náutica.

En 1972 se adopta en Cuba el Convenio 53 de 1936 de la Organización Internacional del Trabajo, primera normativa internacional antes de la creación de la Organización Marítima Internacional, sobre el mínimo de capacidad profesional de los Capitanes y Oficiales de la Marina Mercante correspondiendo a la Academia Naval la implementación del mismo.

Cuba es miembro de la Organización Marítima Internacional desde el año 1966, al ponerse en vigor el Convenio Internacional sobre Normas de Formación, Titulación y Guardia para la gente de Mar en 1978. Al adoptarse las enmiendas de 1995 que constituyeron un vuelco para la formación marítima al asumirse un nuevo enfoque en esta enseñanza con la entrada en vigor del Código de Formación, la Academia Naval formó parte del grupo interministerial que trabajó para implantar el Convenio de Formación en Cuba.

El Ministerio de Educación Superior reconoce en 1977 a la Academia Naval como un centro de nivel superior, perfeccionándose desde entonces los reglamentos y manuales, el proceso docente educativo y el desarrollo científico técnico de la Institución.

Desde 1960 hasta el 2004 la Academia Naval ha graduado en cursos de formación regular 4550 oficiales en las siguientes especialidades:

Cubierta	1921
Máquina	1932
Electroradioelectrónica	402
Electricidad	295

En igual fecha se han expedido las siguientes cantidades de títulos profesionales marítimos:

Capitán	1785
Primer Oficial de Puente	1425
Oficial de Puente	2984
Capitán de AB inferior a 500	3489
Jefe de Maquinas	839
Primer oficial de Maquinas	1246
Oficial de Maquinas	1246

La Academia Naval “Granma”, es la institución de nivel superior de la República de Cuba, destinada a la formación y superación en carreras vinculadas al sector marítimo y forma profesionales comprometidos con la sociedad, portadores de sólidos valores humanos y elevada competencia profesional, capaces de actuar con dinamismo y creatividad en las más complejas y difíciles situaciones.

La Academia Naval “Granma” realiza la formación de Oficiales para la Marina Mercante, en los niveles de Gestión y Operacional, aplicando planes y programas de estudios aprobados para cada especialidad, teniendo en consideración los requisitos del Código de Formación y la debida evaluación de la competencia.

El principal objetivo de la formación y educación marítima es dotar a los buques con gente de mar competente, teórica y prácticamente preparados para ejercer con seguridad y alta calidad las funciones propias del cargo y contribuir a la seguridad de la vida humana en el mar así como prevenir su contaminación.

Las carreras y titulaciones que se ofertan en cursos regulares son:

NIVEL DE GESTIÓN	Duración del Curso
↻ Primer Oficial de Puente – Capitán	11 meses
↻ Primer Oficial de Máquinas – Jefe de Máquinas	11 meses

#### NIVEL DE OPERACIÓN

- ↻ Licenciado en Ciencias Náuticas ( Oficial de Puente) : 4 Años + 1 año de formación a bordo.
- ↻ Ingeniero en Explotación de las Instalaciones Energéticas Navales :
- ↻ 4 Años + 1 año de (Oficial de Máquinas) formación a bordo.

#### MODALIDAD DE CURSOS A DISTANCIA.

- ↻ Oficial de Puente de buques de arqueo bruto igual o superior a 500.
- ↻ Oficial de Máquinas de buques cuya máquina propulsora principal tenga una potencia igual o superior a 750 Kw.
- ↻ Capitán de embarcaciones de arqueo inferior a 500, dedicadas va viajes próximos a la costa.

La Academia Naval “Granma” realiza la revalidación de la formación de acuerdo con las exigencias del Convenio de Formación y Titulación Enmendado y para ello facilita a los interesados los cursos siguientes en interés de la revalidación:

- ✓ Navegación por Radar a nivel operacional y de gestión
- ✓ Búsqueda y Salvamento
- ✓ Convenios Marítimos Internacionales
- ✓ Sistema Mundial de Socorro y Seguridad Marítima
- ✓ Formación Básica y Avanzada en lucha contra incendios
- ✓ Primeros Auxilios y Cuidados Médicos

- ✓ Computación
- ✓ Automatización
- ✓ Técnicas de Supervivencia Personal
- ✓ Código Internacional de Gestión de la Seguridad
- ✓ Protección del Buque
- ✓ Entrenamiento en simuladores (Cuarto de Máquinas, Radar de navegación, cargas líquidas, etcétera).

El claustro docente de la institución posee vasta experiencia profesional y una alta preparación pedagógica y realiza sistemáticamente la actualización de sus conocimientos de acuerdo a los adelantos de la ciencia y la tecnología.

La excelencia del claustro está en poseer:

- ↪ 10 Doctores en Ciencia y 20 más en proceso de formación.
- ↪ 26 Master en Ciencias y 14 más en procesos.
- ↪ 13 Capitanes, 6 Primeros Oficiales, 17 Oficiales de Puente y 10 Oficiales de Máquinas unido a 25 Profesores Adjuntos.

La Institución dispone de las siguientes facilidades:

- ↪ Simuladores virtuales para las especialidades de Cubierta y Máquinas.
- ↪ Laboratorios y aulas especiales dotadas con los instrumentos y medios técnicos necesarios para la experimentación y el desarrollo de habilidades prácticas.
- ↪ Polígono de control de averías y contra incendios, planetario y buques de instrucción.

Los alumnos desarrollan sus actividades prácticas en plena travesía a bordo del Buque Escuela Carlos M. De Céspedes el cual tiene instalado los medios de ayuda electrónica a la navegación y comunicaciones de última generación (con navegadores por Carta Electrónica, radar ARPA, sistema GMDSS). Anualmente este buque navega de 5000 a 6000 millas náuticas en travesías de instrucción.

En la impartición de clases a los alumnos, nuestros profesores se auxilian de las posibilidades que brinda el empleo de la computación y técnicas de multimedia. En este ámbito, la Academia Naval ha creado una variedad de softwears que dan respuesta a las necesidades de la instrucción y a los fines de la navegación.

La Academia Naval “Granma” realiza la gestión de todos sus procesos en el marco de una filosofía de Calidad que contribuye al mejoramiento continuo de la institución en el logro de su misión y visión de futuro.

Desde el año 2002 se certificó por la Oficina Nacional de Normalización a la Academia Naval “Granma” de conformidad con la norma NC COPANT ISO 9001:95 y en el 2003 con la norma ISO 9001: 2001 que se fundamenta en el enfoque de procesos.

Cuba ha cumplido con la aplicación plena del convenio de formación, prueba de ello es que integra la Lista Blanca, incluyéndose entre los primeros 71 países seleccionados por la OMI.

#### **IV. Características del tripulante cubano.....**

Atendiendo a los resultados de las investigaciones realizadas en el periodo de Junio del 2001 a Mayo 2005, con relación a las características que identifican al tripulante cubano podemos señalar lo siguiente.

A partir de la aplicación de un conjunto de técnicas de investigación que a continuación se detallan se lograron conclusiones preliminares de una muestra de 500 tripulantes. El 60% correspondió a tripulantes de Hotel y el 40% a tripulantes de Cubierta y Máquina.

Las técnicas aplicadas fueron:

Dinámica de Grupos.

Entrevistas individuales.

Entrevistas familiares.

Análisis de los resultados de trabajo a través de las evaluaciones que realiza la compañía que contrata.

Análisis comparativos con tripulantes de otras nacionalidades.

De este modo podemos concluir que las características más sobresalientes de los tripulantes cubanos son:

- El tripulante cubano es comunicador por excelencia, lo cual ha generado gran aceptación al llegar a los diferentes puertos del mundo y transmitir historias, hechos, elementos de nuestra cultura, la música, el arte, la poesía y el amor por sus raíces. De hecho son conocidos en el mundo por su alegría, tenacidad y fuerza para enfrentar situaciones de alta peligrosidad.
  
- De forma general se relacionan con facilidad y están acostumbrados a ofrecer lo mejor de sí en su empeño, lo que hace que puedan insertarse con facilidad en tripulaciones multinacionales.

- Se distinguen por su alta preparación, deseos de superación profesional, y afán de triunfar en su trabajo (cualidades estas que han sido reconocidas por nuestros clientes), lo que facilita su aprendizaje en aquellas materias en las que requiere continuar su superación, como son el idioma, y el manejo de conflictos.
- Es sacrificado, multifacético y suele ser creativo para resolver situaciones difíciles que se le presenten dentro o fuera de ese marco.
- Logra adaptarse a los cambios de mando, y estilos de vida de un buque a otro, demostrando flexibilidad, capacidad emprendedora, y mostrando un alto índice de permanencia.
- Posee un conjunto de valores positivos, personales y sociales, como son la seriedad y responsabilidad en el trabajo, la solidaridad, la no adicción a las drogas y alcohol, y el rechazo al robo, a la piratería y el terrorismo.
- Tiene aptitudes físicas y mentales adecuadas, se caracteriza por su fortaleza física y mental. La revisión de los exámenes preempleo y periódicos que realizan los médicos a través del chequeo internacional a sí lo afirman de modo que no es significativo el nivel de rechazo por este concepto.
- En su mayoría, (especialmente los jóvenes) consideran los puestos de trabajo a bordo muy atractivos desde el punto de vista social y económico en comparación con los puestos de trabajo en tierra y en contraste con tripulantes de otras nacionalidades que consideran que los buques modernos cuentan con una tripulación reducida, a menudo de diversas nacionalidades y lenguas y se sienten en condiciones de aislamiento social. De igual modo la familia del tripulante considera este trabajo como muy bien remunerado, de alta exigencia en la formación y disciplina en los jóvenes y se sienten satisfechos con los resultados, atención y facilidades adicionales que reciben.

## Proyecciones.....

- Se investiga para perfeccionar el perfil profesional del marino cubano, teniendo en cuenta el Código de Ética, y sin obviar su temperamento, en función de establecer las conductas que lo guíen a ser un tripulante de éxito, y ofrecer un servicio de excelencia. Esto a su vez, fortalece el concepto de nacionalidad cubana, distinguiendo las características que nos identifican, diferencian y resaltando los valores de la tradición marinera.
- Se trabaja en la identificación de los estilos particulares de comportamiento del tripulante cubano, efectuando entrevistas y ofreciendo información preenrol, enfatizando lo que se espera de su comportamiento a bordo, y sobre los estilos de enfrentamiento ante las situaciones que se presentan en la convivencia con otras nacionalidades durante los periodos de contratos que oscilan entre 8 a 10 meses. Nuestros comerciales transmiten experiencias sobre casos de interrupción de contratos, efectos individuales, empresariales y los daños que esto ocasiona a estos servicios.
- Se intensifica la preparación del tripulante en el Idioma, se enfatiza en aumentar su especialización técnica, y en manejo de recursos para el manejo de conflictos a bordo, sobre todo en el factor colaboración en el trabajo en equipo.
- Desarrollo de una estrategia para entrenar personal de navieras nacionales en el exterior, lo que ofrece la oportunidad de detectar fallas actuales en el servicio a los clientes y proponer mejoras posibles a la dirección de la empresa, diagnosticando el estado actual de los procesos de la agencia, y a su vez permite proponer nuevas acciones para satisfacer las crecientes necesidades de capacitación del personal.
- Se trabaja en función de resolver los problemas más agudos que afectan la calidad del servicio. En este caso, nos referimos a la implantación por nuestro país de los convenios relativos al seamanbook y al documento de identificación (ID). Ambos documentos son decisivos en el contexto de la lucha contra el terrorismo, en el que se requiere por los armadores y las autoridades migratorias

de documentos que faciliten la verificación inmediata de la información de identidad.

- Apertura a nuevos mercados y consolidación de los existentes. Las facilidades que ofrece Cuba de trabajar con tripulaciones multinacionales, de apoyar en la preparación y formación de jóvenes centro, suramericanos y del Caribe se considera una propuesta en el campo de la contratación como parte de la Alternativa Bolivariana para Las Américas. Para ello Cuba cuenta con Centros de Formación y Entrenamiento Marítimos homologados internacionalmente, con más de 40 años de servicio.
- Con el objetivo de incrementar el negocio de contratación en el área sería prudente formar a los tripulantes en las relaciones con otras nacionalidades, hoy es un hecho que los sorprende esta característica del trabajo durante su ejecución lo que consideramos hace complejo el proceso de inserción del tripulante a bordo.
- Como parte del programa de formación sería muy favorable realizar las dinámicas de grupos y ampliar el conocimiento de costumbres, religiones y tradiciones desde los inicios.

## V. Tendencias y Oportunidades que ofrece el mercado de contratación.....

- **Relación Oferta – Demanda**

Según estadísticas, existen 1,2 millones de puestos de trabajo en la flota mundial y 1,5 millones de marinos, lo que constituye un excedente de 300 000 puestos para personal subalterno y un déficit de 50 000 puestos para oficiales hasta el 2010.

Se considera que no habrá déficit de oficiales en el caso de buques cruceros debido a que este tipo de buque representa la máxima aspiración de trabajo en estas especialidades.

- **Dinamismo y rapidez en la respuesta a las solicitudes de los clientes.**

Este requisito es fundamental. Teniendo en cuenta el crecimiento de la oferta de marinos a nivel mundial pueden perderse puestos de trabajo si el tiempo que media entre la solicitud del cliente y la respuesta de la agencia se dilata. En la actualidad este es un importante indicador para medir la eficiencia del trabajo de las agencias de crewing.

- **Internacionalización de los negocios.**

Las principales Agencias de contratación a nivel mundial están diseminadas por las distintas áreas geográficas que constituyen fuentes de suministro de marinos. A excepción de Filipinas donde el sistema de contratación es dirigido por el Estado y constituye la primera fuente de ingresos del país, así como China, Vietnam y Cuba, todos los demás contratan tripulantes de diferentes nacionalidades. Ej. Barber Shipping, que tiene cientos de oficinas en el mundo.

- **Agresividad en el posicionamiento en el mercado.**

Como consecuencia del crecimiento del suministro de marinos en comparación con la demanda, las agencias de contratación luchan intensamente por lograr más puestos de trabajo a bordo. Por otra parte, se percibe una fuerte tendencia a la administración de las tripulaciones. De hecho, el negocio de crewing tiende a la administración de tripulaciones de diferentes nacionalidades, como factor que contribuye a disminuir los costos y a garantizar la estabilidad de la contratación, entre otros factores positivos.

- **Principales nacionalidades en el mercado de crewing.**

La nacionalidad se ha convertido en un factor importante en las Agencias de Colocación. Ej.: La CTI, agencia responsable de la contratación de tripulantes para la Carnival tiene una red de oficinas en Asia, Europa y Sudamérica, pero ninguna en el Caribe.

Los líderes del mercado de contratación de tripulantes emplean fundamentalmente filipinos, hindúes, pakistaníes, hondureños, peruanos, europeos del este y latinos para las posiciones subalternas; noruegos, alemanes, griegos, estadounidenses, españoles e italianos para las posiciones de alta oficialidad.

Este fenómeno se conoce como segregación étnica. Algunas compañías de cruceros dan empleo a ciudadanos de más de 50 países en un solo barco.

Los tres primeros países de suministro de fuerza de trabajo son Filipinas, con más de 200 000 puestos de trabajo; la India y Pakistán.

Filipinas es el país mayor exportador de mano de obra del mundo con un total estimado en más de 4,2 millones de trabajadores en el extranjero en más de 130 países. Como información de interés está que el programa de gobierno filipino concibe como la principal cualidad de un ciudadano la **movilidad**.

China graduará este año 6 000 oficiales. Los chinos vienen preparándose e imponiéndose en el mercado de contratación. En la actualidad los sistemas de aprendizaje de idioma inglés se han perfeccionado y han desarrollado una fuerte política de publicidad para dar a conocer sus competencias.

Existe una presencia significativa de croatas, rusos y ucranianos a bordo aunque a estos se le señala por su adicción al alcoholismo y comportamiento violento.

En América, Honduras es el primer suministrador de personal subalterno y Perú, de oficiales. En el área, la principal competencia son los marinos hondureños que han llegado a la cifra de 45 000 a bordo.

Los países del Tercer Mundo son los que más están aportando fuerza de trabajo a este sector. Europeos occidentales, norteamericanos, canadienses, japoneses y surcoreanos, han ido cediendo estos empleos, por diversas razones, pero principalmente porque no quieren navegar.

En el caso de los jóvenes, por considerarlas poco atractivas desde el punto de vista social y económico en comparación con los puestos de trabajo en tierra, ni siquiera los elevados niveles de desempleo juvenil parece contrarrestar esta tendencia. La gente joven es cada vez menos propensa a pasar largos períodos de tiempo en el mar, lejos de su familia, hijos o amigos.

Incluso la parte más atractiva del trabajo, es decir, la posibilidad de explorar el mundo y visitar lugares exóticos, parece haber desaparecido como motivación por las actuales prácticas de navegación, en las que los buques atracan en puerto sólo por cortos períodos o permanecen fuera del puerto para sus transacciones comerciales.

Además, los buques modernos cuentan con una tripulación reducida, a menudo de diversas nacionalidades y lenguas, lo que puede dar lugar al aislamiento social. Un importante indicador del hecho de que la gente joven no considera el trabajo marítimo

como una ocupación interesante es el elevado índice de abandono registrado en la educación y formación marítimas.

La contratación de tripulantes cubanos está aproximadamente en 1670, cifra actual de enrolo de SELECMAR, lo que reporta más de 5 millones de dólares en ingresos anuales por concepto de remesa y honorarios al país.

Cuba cuenta con un alto potencial de marinos debidamente calificados y certificados que requieren ser entrenados según las exigencias del mercado actual con relación al dominio del idioma inglés, de la profesión (técnica), y adaptación a los estilos de dirección en los buques de diferentes pabellones donde se requiere convivir con múltiples nacionalidades.

Los problemas actuales que limitan la competitividad del marino son los referentes a la implantación por nuestro país de los convenios relativos al seamanbook y al documento de identificación (ID), ambos aspectos son decisivos en el contexto actual de lucha contra el terrorismo, en que se requiere por los armadores y las autoridades migratorias de documentos que faciliten la verificación inmediata de la información de identidad.

Los principales mercados a acceder por los cubanos son España e Italia por su afinidad cultural y facilidades de comunicación y convivencia. Grecia demanda gran cantidad de marinos calificados y constituye una alternativa importante de empleo.

- **Tendencia de Salarios y Honorarios de Agencia.....**

Los honorarios (fee) de las Agencias de contratación tienden a bajar considerablemente, en la actualidad por Ej Barber Shipping una de las Agencias Líderes en contratación de fuerza de trabajo calificada cobra 70 usd el primer mes y posteriormente el fee mensual baja a 15.00 usd por tripulante.

En la actualidad los principales armadores están obligados a acordar con los sindicatos el nivel de salario. Todos los años cambian los niveles salariales, ya sean OIT o ITF con tendencia marcada al incremento, sin embargo los niveles excesivamente altos de salario exigidos provocan que las nacionalidades con más presencia en el crewing mundial sean desplazadas experimentando crecientes niveles de desempleo, ejemplos marinos filipinos e indios.

- **Otras Características de las Nacionalidades que marcan pautas en el mercado.**

#### Tripulantes chinos.

China posee un total de 280 000 marinos, sirviendo en mas de 1300 buques nacionales, y mas de 20 000 han sido empleados a bordo de buques de otras nacionalidades desde que comenzaron las reformas políticas en 1979. Mantiene relaciones comerciales con más de

80 compañías navieras. Actualmente 4000 marinos chinos trabajan a bordo de buques de otras nacionalidades. El promedio de edad de los marinos es de 41 años y el de los oficiales de 39. En la actualidad más de 24 mujeres se encuentran estudiando en la universidad temas marítimos.

La falta de competencia en el idioma inglés ha sido siempre reconocida como la principal barrera de los marinos chinos en el momento de insertarse en tripulaciones internacionales. Con el interés de resolver esta situación se han creado programas de inserción y entrenamiento en cooperación con la Asociación de Armadores Noruegos, se revisan los programas actuales de enseñanza del idioma y se inserta a los cadetes en buques en Singapur donde en la actualidad hay empleados mas de 300.

De acuerdo a estudios oficiales realizados para el año 2010 el suministro de marinos chinos para ser empleados en buques extranjeros se incrementara a 60 000 de los que 32 000 serán oficiales de alta calificación.

#### Tripulantes Hindúes.

En la actualidad no se publica la cantidad exacta de tripulantes hindúes a bordo. La Dirección General Marítima de la India estima que hay alrededor de 24 000 oficiales, 13 000 de cubierta y 11 000 de máquina. Solo 12 000 son miembros de la unión Marítima de la India ya que se asocian a otras uniones o grupos.

De ellos se estima que el 70% esta empleado en buques de bandera extranjera y el 30% en buques de bandera de la India.

El total de marinos se estima en 80 000, las 5 instituciones de registro asumen cifras diferentes.

El empleo de los oficiales en buques extranjeros es más atractivo para ellos, ya que al estar trabajando fuera del país por 182 días o más, no son considerados para pagar los impuestos sobre salario. Esto por lo tanto es una desventaja para los que trabajan en buques de bandera India.

A pesar de todo no existe escasez de oficiales, ya que los salarios son altos en comparación con el resto de los salarios de la India. Lo que si hay es una potencial escasez de buenos oficiales ya que ellos buscan la posibilidad de emplearse en buques de bandera extranjera. La principal respuesta para ello seria el incremento de los salarios para los buques de bandera India, ofrecerle la misma aplicación para el impuesto, o alternativamente emplear oficiales extranjeros.

La competencia en el mercado laboral internacional de marinos se incrementa, no obstante las organizaciones como gobierno, armadores y grupos enfatizan que los indios deben hacer hincapié en la alta calidad y disciplina en el trabajo, la deservoltura en el

idioma ingles es también un punto importante, ya que armadores hindúes con banderas extranjeras han experimentado con oficiales de otras nacionalidades y los resultados no han sido los esperados.

### Tripulantes Filipinos

Filipinas es el país que suministra mayor cantidad de fuerza de trabajo para laborar a bordo de los buques con un estimado de 470 000 marinos registrados, esta es una de las ocupaciones mejor remuneradas en este país y atractivas, miles de filipinos han emigrado hacia otros países y envían sus remesas de forma obligatoria. Se calcula que en estos momentos 200 000 filipinos no poseen empleos.

El Gobierno Filipino le da máxima prioridad a la contratación de marinos considerada como principal fuente de ingresos del país. Mantienen relaciones con las Organizaciones Internacionales, Centros de entrenamiento y con las principales compañías Armadoras, trabajando el tema a través del Comité de Promoción del Marino Filipino, creado a estos efectos.

La contratación de marinos filipinos en el extranjero se incrementa cada día muy vinculada a la capacidad de los tripulantes de sobreponerse a las barreras sociales, institucionales y económicas.

## **VI. Posibilidades de acciones conjuntas de nuestros países en el mercado.....**

Las principales acciones a desarrollar de conjunto son:

- Participación en Eventos Especializados de Manning and Training en otras áreas.
- Desarrollar eventos latinoamericanos sobre formación y contratación de marinos.
- Intercambio entre los Centros de Entrenamiento Marítimos.
- Coordinación para la conformación de tripulaciones multinacionales.
- Administración de Tripulaciones.
- Administración de Buques.
- Transferencia de Know How de la actividad.
- Detección de posibilidades de Acción Conjunta a partir de las necesidades y condiciones particulares de los países.
- Intercambio de Bibliografía Especializada.
- Integración y Recuperación de las Flotas Nacionales.

### **Conclusiones:**

Dadas las condiciones del Mercado Laboral Marítimo, la preferencia de miles de jóvenes latinoamericanos por la profesión del mar, la capacidad técnico profesional y docente para su formación y adiestramiento, podemos afirmar que Latinoamérica está en condiciones de aportar importantes servicios a la Flota Mercante Mundial, manteniendo la Seguridad de la Navegación y la Protección del medio Ambiente.

Con orgullo consideramos que las condiciones están creadas para trazar estrategias de conjunto con relación a la formación, entrenamiento y contratación de Marinos Latinoamericanos a partir de los lazos comunes que nos identifican como es la cultura, idiosincrasia, historia y tradición.

Este mensaje de unidad de conocimientos y valores en el servicio facilita la rápida adaptación del tripulante a la vida a bordo que de por sí tiene que vencer el factor aislamiento familiar y la nostalgia del calor de casa.

Las estrategias que trazamos a diario están fundamentadas en los hombres que han decidido dedicar su vida a las aventuras del mar y se esperan en que la actividad florezca como ellos sueñan.

La Marina Mercante deberá ocupar el lugar que corresponde como parte integrante de nuestras naciones soberanas y libres.

Para concluir consideramos que, si bien en Cuba el crewing es una actividad que recién comienza, el esfuerzo y dedicación del equipo de trabajo de las Agencias, el apoyo a esta actividad del Ministerio del Transporte, las Comisiones de Capitanes, y de la Comisión Gubernamental creada a estos fines, demuestran alto sentido de pertenencia y dirección por valores individuales y grupales, regidos por la consigna fundamental: **LO MEJOR NO TIENE LÍMITES.....**

**INTEGRIDAD Y COHESIÓN DE NUESTROS PAÍSES PARA LA SELECCIÓN, FORMACIÓN, ENTRENAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE LOS MARINOS.**

## **VII. Bibliografía.**

**El Desarrollo de la Flota Mercante Cubana. 1958-1975.**

**Informes de Balance de la Actividad Comercial de Selecmar y Guincho. 2001-2005.**

**Informes de la Actividad de Estrategia y Desarrollo de Selecmar. 2001-2005.**

**Estudio de la Flota Mundial.**

**Ponencias Evento Cuba Manning and Training 2004.**

**Informes de Viajes de Gestión de Mercado. 2001-2005.**