

TRANSFERENCIA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: APLICACIÓN DE EXPERIENCIAS VIVIDAS COMO LECCIONES APRENDIDAS

Pedro MÁRQUEZ DE LA CALLEJA



A modo de introducción



ORRE el año 2009. Un teniente de navío destinado en la fragata *Victoria* carga un parte de mantenimiento y solicita la transformación del pañol de torpedos en una cárcel. ¿Se imaginan la cara del jefe del ISEMER de entonces? No sé cuál sería su reacción, pero lo cierto es que a día de hoy a nadie le sorprende ese parte de mantenimiento cuando un buque se alista para la Operación ATALANTA.

La participación de los buques de la Armada en esta Operación se remonta al año 2009; desde entonces, muchos han sido los que han tomado parte en ella, bien como dotación de los buques, de las unidades aéreas embarcadas (UNAEMB), de los

Equipos Operativos de Seguridad de Infantería de Marina (EOS) o de los de Operaciones Especiales de la Fuerza de Guerra Naval Especial (FGNE).

ATALANTA abrió un nuevo escenario: en los primeros años, el elevado número de ataques y apresamientos de piratas inculcó una nueva mentalidad y supuso un cambio para todos. Acostumbrados a adiestrarnos en el enfrentamiento de las guerras convencionales, hubo que cambiar la forma de trabajar. La experiencia y la transferencia del conocimiento de unas unidades a otras, de unos equipos a otros y de unas personas a otras consiguieron que cada vez estuviésemos mejor preparados, mejor adiestrados y más cualificados. Hemos desarrollado, entre otros, procedimientos operativos para la gestión de detenidos a bordo, para la escolta de mercantes y también para la antipiratería.



Aproximación de una RHIB a la fragata *Victoria* en la Operación ATALANTA.
(Foto: Armada española).

Desde aquel 2009 el escenario ha variado sustancialmente; atrás quedan las elevadas estadísticas de alarmas y de ataques de piratas en la zona, pero la misión sigue siendo la misma, combatir la piratería y proporcionar seguridad marítima.

Pero volvamos a los piratas y a los primeros años de lucha contra la piratería. Ese nuevo adversario tenía una forma de trabajar distinta a la convencional. Tuvimos que aprender rápido: palabras como *dhow* y esquife y sus distintas versiones, así como los signos que debíamos identificar en estas embarcaciones para relacionarlos con la piratería.

Los buques, los equipos de Visita y Registro y de Operaciones Especiales aprendimos cómo debíamos tratar a los locales, sus costumbres, sus problemas y qué debíamos preguntarles y cómo. Pero ellos —el adversario—, como en cualquier tipo de enfrentamiento, también aprendían. Por ejemplo, después de las primeras detenciones, aprendieron que si tiraban al mar cualquier indicio que los pudiese asociar con la actividad pirata no serían apresados.

Paralelamente los buques mercantes, al principio más vulnerables, también aprendieron, estableciendo mecanismos de defensa para disuadir a los piratas, como concertinas o mangueras de agua a presión y contrataron equipos privados de seguridad para repeler los ataques.

Once años después recibimos menos alarmas de ataques y, en lugar de detener piratas, mantenemos reuniones con los líderes locales de la costa

de Somalia (*local leader engagement*) que nos comentan sus problemas, nos agradecen nuestra presencia y nos alientan a que quizá el mandato de la Operación debiera abrirse a otras actividades ilícitas en las que parece que los antiguos piratas han buscado refugio para seguir subsistiendo. Pero este asunto sería motivo de un análisis para otro artículo.

No nos dispersemos. En este tiempo nuestra Armada, aunque manteniendo su esencia, ha variado en algunos aspectos: el modelo de enseñanza, la formación de personal, la evolución de las comunicaciones o los ciclos operativos de las unidades, cambios que pueden haber influido en la forma de cumplimentar una misma misión.

No se pretende en este artículo analizar cada uno de los procedimientos que se han desarrollado, ni obtener lecciones aprendidas o deficiencias tácticas, para eso hay otras vías establecidas. El objetivo de estas líneas es recoger las impresiones del personal de la dotación de la *Victoria*, recientemente desplegada en la ATALANTA, ver cómo ha evolucionado nuestra participación, basada en la transferencia del conocimiento, y cómo afecta a la Operación.

Además de los informes posmisión que rinden los jefes de unidad y que permiten analizar y obtener conclusiones de todos los aspectos de la participación de un buque o de una unidad en la Operación, normalmente los comandantes de los barcos, jefes de los equipos de Guerra Naval Especial e incluso Force Commanders comparten sus impresiones mediante conferencias en el Cuartel General de la Flota. El objetivo principal es transferir sus conocien-



Local leader engagement, fragata *Victoria*. (Foto: Armada española).

tos en un esfuerzo de la Armada para garantizar la transmisión de experiencias que, aunque expuestas en informes, al ser contadas en primera persona pueden llegar a un auditorio mayor y aportan realismo y humanidad.

Una ronda por el barco compartiendo impresiones

Pero no me quiero entretener más; vayamos al grano. Les propongo que me acompañen en una ronda por el barco para compartir las impresiones de la dotación.

En primer lugar subo al puente, donde, cómo no, me encuentro con doña Dorila, sargento primero MNS, súper-supervisora del puente que ha participado en varias operaciones de mantenimiento de la paz en distintas fragatas de la 41.^a Escuadrilla de Escoltas y que actualmente se encuentra a bordo de la *Victoria* en su cuarto despliegue en ATALANTA. Basándose en su dilatada experiencia, nos habla de que le preocupa el alistamiento previo al despliegue. El barco tiene, por un lado, un alistamiento operativo, que comienza con la CALOP (1): «... en nuestro caso se realizó en el mes de junio y ha transcurrido un período vacacional de verano entre la CALOP y el despliegue, por lo que muchos miembros de la dotación cesaron después de la certificación y en septiembre se incorporó personal de nuevo embarque, sobre todo procedente de las Escuelas. Este aspecto es importante también en cuanto a la mentalización de la dotación, el personal con mayor experiencia, que ha participado en varias operaciones, tiene la concienciación de cuando las alertas eran continuas, mientras el personal de nuevo embarque, especialmente el procedente de Escuela, que no ha participado en la Certificación del barco y tampoco ha vivido otras ATALANTA, no está igual de concienciado».

También comenta que, en cuanto al alistamiento logístico del buque, «la actividad intensa del barco en las últimas semanas previas al despliegue: navegaciones, varada e I3, limitó y condicionó el tiempo para hacer acopio de material y acometer las obras necesarias».

Una vez en el despliegue, una diferencia que ha notado está relacionada con el régimen de guardias de mar. En sus primeros, allá por los años 2009 y 2010, el barco navegaba con el régimen de tres vigilancias tradicional y horario de trabajos de cuatro horas por la mañana. En general se disponía de poco tiempo libre. Sin embargo, en los últimos despliegues, se navega a tres vigilancias de seis horas cada una, teniendo tres horas de trabajo por la tarde. Este horario permite más tiempo de descanso y de ocio.

En el camino del puente a la cámara de oficiales, paso por la radio y hablo con el cabo primero Juan Dilello, experto en ATALANTA, que afronta su

(1) CALOP: Calificación Operativa.



Personal de Operaciones de Vuelo de la fragata *Victoria*. (Foto: Armada española).

cuarto despliegue en la Operación y nos comenta cómo ha evolucionado desde el punto de vista de las comunicaciones. Me cuenta que ha observado un gran cambio desde su primera misión contra la piratería en el Índico. La evolución en las redes clasificadas, por las que se mueve casi el total del flujo de información de la parte de operaciones, es evidente y permite a la unidad estar comunicada en tiempo real con el resto de la fuerza y con el Mando de Operaciones. Para ello, es indispensable disponer de unas buenas comunicaciones vía satélite, dejando en un plano secundario las antiguas por HF, que se mantienen operativas, pero a modo de respeto ante cualquier incidencia que pudiera surgir.

«En este último despliegue se ha instalado el sistema de telemedicina, que permite conectar en tiempo real con el Hospital Central de la Defensa, algo que allá por 2009 era impensable por el ancho de banda disponible para el satélite.

En cuanto a la vida a bordo, se ha experimentado un avance muy positivo, que hace más ameno el día a día en una unidad como la *Victoria*, que ya nota el paso de los años y sus carencias, especialmente en habitabilidad, se empiezan a notar en comparación con unidades más modernas como las *F-100* o los BAM. El incremento de la capacidad para establecer comunicaciones telefónicas, tanto por voz como por internet, permite mantener el vínculo con la familia y hace más llevadera la distancia que nos separa. Se han instalado repetido-

res *wifi* tanto en cámaras, camaretas, camarotes, sollados y espacios comunes, y se ha elevado el número de líneas disponibles en distintos compartimentos del barco.

El tiempo de ocio de la dotación también se ha visto reforzado a lo largo de los últimos años y el sistema cerrado de televisión TV-IP, con repetidores por los lugares de esparcimiento y descanso, dispone de todo tipo de películas, reportajes y series para ver desde el ordenador, *tablet* o móvil. También se ha hecho un esfuerzo para dotar el gimnasio del barco.»

Ahora a título personal, compara su primer despliegue en la Operación y este último que estamos llevando a cabo: «Tuve la suerte de estar en la primera unidad española en incorporarse a esta misión en el año 2009, donde todo era mezcla de novedad, expectación a lo que nos encontraríamos en zona y entusiasmo por ser los primeros en combatir lo que por aquellos años se había convertido en un verdadero azote para las unidades a flote que se encontraban por las inmediaciones del cuerno de África.

Hoy, atrás quedaron las llamadas continuas de socorro, las largas patrullas y los constantes abordajes. Muchas veces vivimos experiencias de piratas retenidos a bordo y situaciones de mucha tensión, pero todas ellas solventadas con gran profesionalidad por los miembros de nuestra dotación y la ayuda indispensable de la UNAEMB, FGNE y EOS, sin los cuales no podría desarrollarse ninguna de las anteriores actividades mencionadas. Actualmente, la actividad pirata es muy reducida y todo aquello se limita a actividades de Inteligencia en la zona, pero sin dejar de lado las patrullas».

Continúo hasta la cámara y comparto un café con el teniente de navío Andrés Díaz Ripoll, jefe de la Unidad Aérea Embarcada durante la etapa inicial de este despliegue. La primera vez que participó en ATALANTA fue en 2011; entonces había varias decenas de barcos secuestrados frente a Hoby y Eyl, mucha gente prisionera en tierra y alarmas de piratería casi todos los días. Después de seis misiones en ATALANTA bajo bandera de la UE y una OCEAN SHIELD bajo la de la OTAN en las mismas aguas del Índico, «claramente la misión ha evolucionado». En su opinión, «los corsarios somalíes se han “reformado”, son buenos chicos y ahora solo extorsionan a los pescadores yemeníes o a los *dhow*s de carga indios para que les contraten como guardias de seguridad a bordo de sus barcos. Es un riesgo ser pirata a día de hoy.

A pesar de haber conseguido el objetivo principal de la misión, ya que la piratería prácticamente ha desaparecido, debemos estar siempre vigilantes, en cualquier situación, ya sean *friendly approaches*, vuelos de ISR sobre tierra o patrullas.

Sin embargo, la calidad de vida en la misión ha mejorado bastante. El simple hecho de poder contactar a diario con la familia usando el WhatsApp o incluso a veces haciendo videoconferencias levanta la moral de los que sufrimos los rigores de estas aguas tropicales. Y es que la mar está tan caliente que el agua fría de la ducha sale caliente, o las plantas de aire sufren penalidades

al tener que refrigerarse con agua de mar que llega a estar hasta a 37 grados en verano. Pero el jefe de Máquinas ya no es el único que tiene que soportar nuestras quejas. Ahora, acostumbrados a todo lo que nos ofrece el satélite, ¡el personal de la radio tiene que lidiar con nuestras peticiones viciosas de más ancho de banda!

La media de misiones entre los miembros de la Décima Escuadrilla es muy elevada; la Escuadrilla no ha faltado a su cita con Somalia ningún año, y creo que debemos de ser de los más experimentados en la materia. Es difícil que algo nos sorprenda en ATALANTA.

Todas estas experiencias han hecho que sumemos nuestro granito de arena al éxito de la misión. Pero sin duda, el mayor éxito es que siempre volvamos TODOS a casa».

Tras este buen rato en Oficiales, subo al CIC para ver cómo va la cosa y charlo con Don Pablo, sargento primero SOS que se incorporó a la Escala de Suboficiales mediante acceso directo, y como él mismo dice: «Soy de los llamados “los que vienen de la calle”», y nos quedamos con su experiencia: «Al principio el personal de la Escuela de Suboficiales era reticente con nosotros, “los que vienen de la calle”, porque dudaban del sistema, dudaban si funcionaría. Pero cuando ya llevaba un tiempo, mis compañeros se dieron cuenta de mis capacidades. Capacidades que he demostrado desde que pisé la cubierta de la *Victoria* allá por 2011. El interés en leer manuales de los diferentes equipos y aprender, sumado a la práctica a bordo de este tipo de buques, me ha convertido en uno más de la dotación y sobre todo durante los distintos despliegues realizados por este buque. Concretamente he participado en dos despliegues en ATALANTA, uno en SOPHIA, una SNMG y otras navegaciones durante todo este tiempo y me encuentro muy cómodo». Se une a nosotros el cabo primero SOM Rafa, con cinco ATALANTA sobre sus espaldas. Hablamos de su papel en la Operación y me cuenta que al principio los sonaristas, además de participar en FORCE PROTECTION, se convirtieron en un equipo de apoyo en el CIC y mantenían al día la información de los buques en la zona. Esta le llegaba al jefe de Operaciones y ellos la iban actualizando; hoy en día componen la célula que se denomina MSA (*Maritime Situation Awareness*) y, dirigidos por el jefe de Operaciones y por el oficial de Inteligencia/MSA, acceden a la información y bases de datos disponibles en fuentes abiertas y actualizan la que se recibe por Mercury, ACMN, Sistema de Mando Naval, CENTRIXS y también del COVAM (2), que permite conocer la situación de los pesqueros españoles en estas aguas. Además, se encargan de levantar el *Pattern Of Life* (POL) de la zona. Sin haber realizado ningún curso específico, la transferencia de experiencias y conocimientos entre ellos, de antiguos a modernos, de expertos a novatos y de unas dotaciones a otras,

(2) COVAM: Centro de Operaciones y Vigilancia de Acción Marítima.



Fragata *Victoria* haciendo ejercicio con el ITS *Marceglia*. (Foto: Armada española).

hace que este equipo a día de hoy funcione de forma automática con cometidos muy distintos a los de su especialidad, sonaristas.

En el mismo CIC, en el rincón de Electrónica, Don Nicolás, sargento OSS, me comenta que antes de ser suboficial había sido marinero especialista en Hostelería y Alimentación (HAM) a bordo del BAA *Galicia*, donde participó en dos despliegues en ATALANTA. Actualmente, se encuentra en su tercer despliegue, pero ahora como suboficial en el destino de Electrónica. Coincide con Dorila en que se dispuso de poco tiempo para el alistamiento; recuerda que el *Galicia* permaneció inmovilizado durante aproximadamente un mes antes de la salida a la mar. Me cuenta que a pesar de proceder de otra especialidad, se siente cómodo en el destino y valorado como suboficial. En cuanto a la vida a bordo como marinero HAM a bordo del *Galicia*, reconoce que la habitabilidad era inmejorable debido al tipo de buque; aún así, me confiesa que su promoción a suboficial le permite disponer de unas buenas condiciones, tanto en la cámara como en los alojamientos.

Salgo del CIC y decido acercarme hasta el gimnasio, situado en el hangar de estribor. De camino me encuentro con el teniente de navío Sobrino, jefe de Control del buque y de Seguridad de Vuelo; esta es su cuarta participación en ATALANTA; se une a nosotros el jefe de Operaciones, teniente de navío Castillo y, entre otros temas, me comentan que debido a la permanencia de los buques de la Escuadrilla en ATALANTA y al gran esfuerzo al que estaban sometidas las dotaciones de la Décima Escuadrilla,

se tomó la decisión de embarcar helicópteros de la Tercera Escuadrilla. En el hangar de babor me enseñan la modificación que hubo que realizar para que las palas del helicóptero entrasen en el hangar. Ahora mismo llevamos embarcado un Décimo, pero nuestro relevo, la *Numancia*, llevará un Tercera en su despliegue. Sin duda, esta es otra muestra de la adaptación y evolución de la Armada para ajustar sus medios a las necesidades de las operaciones.

Continúo mi periplo por el barco y, mientras charlo con el teniente de navío Díaz del Río, mi secretario, sobre cómo enfocar este artículo, nos encontramos con dos suboficiales recién egresados, el sargento MQS Don José María y el sargento OSS Don Jesús; ambos embarcaron en agosto de 2019 tras acabar el período de formación como suboficiales, y este buque es su primer destino en este empleo. Además de hacerse con sus destinos, debían ponerse las pilas porque en dos meses el barco salía para ATALANTA. Ninguno había estado antes en una fragata y para los dos ha sido un reto. José María me comenta que cuando embarcó se enfrentó a dos grandes desafíos, «el primero era ejercer como suboficial del destino de frío y fluidos, un destino muy amplio, prácticamente en todo el buque hay algo que “me pertenece”, ya sea un grifo, un WC o un conducto de ventilación de aire acondicionado. El segundo era preparar el buque para su despliegue, con todo lo que esto conlleva (solicitar pertrechos y repuestos necesarios, más un sinfín de cosas que no alcanzaba a imaginar).

He aprendido que no hay ningún problema que no se subsane con ganas de aprender, motivación y un buen equipo.

Respecto al día a día, quizá por mi carácter tranquilo, me adapto bien a la rutina y a lo que implica una navegación larga, especialmente en estas fechas. La única pega a la que aún intento adaptarme es la habitabilidad; somos muchos suboficiales (EOS, UNAEMB, Estado Mayor, Inteligencia). Los más modernos hemos tenido que ceder nuestros alojamientos y hemos perdido en calidad de vida, pero son experiencias que dentro de 15 o 20 años podré contar a los de nuevo embarque cuando lloren porque el grifo de su propia ducha no cuente con la última tecnología, o pregunten por qué tienen que compartir baño con otro suboficial.

La conclusión que al final saco es positiva; en mi opinión el barco no lo hacen la propulsión, la habitabilidad o lo moderno que el buque sea, sino las personas que viven a bordo, y en ese aspecto creo que tengo grandes compañeros, que a fin de cuentas es lo importante».

Jesús, por su parte, comenta que ningún comienzo es fácil, «pero motivación tenía a raudales. Al llegar, uno es consciente de que tiene que apoyar los codos y seguir estudiando (nos habían repetido en muchas ocasiones que no pararíamos de estudiar, qué gran verdad).

Aunque veníamos con una formación de tres años, hay infinidad de aspectos totalmente novedosos al llegar a un buque, y entre ellos destaca el ser líder

de un grupo. La realidad es que por muy buenos que seamos individualmente, la diferencia la marca la calidad del equipo humano en su conjunto. Es necesario tener equipos operativos, pero no podemos olvidar al personal que hace que funcionen; de ahí la importancia de nuestra profesionalidad y motivación. Un mar de responsabilidades, posibilidades y problemas a solucionar aparecieron ante mí.

Tras unas semanas de toma de contacto, tocó prepararse para la Operación, y la preparación es la parte fundamental de la misión. Aquí jugaron un papel muy importante mis compañeros, pues todo aquello que no sabía era cuestión de preguntarlo, bien a compañeros del buque o bien a otros que acababan de llegar de misión de otro buque.

Al fin y al cabo, nos preparamos constantemente para esto, para servir y ayudar, y en este caso la Operación ATALANTA nos brindó una oportunidad real. Solucionar averías, mantenimientos, no descansar correctamente, pensar en casa, disfrutar de los compañeros, hacerse valer, añorar a la familia... un nuevo mundo se abrió a mis pies. Por mi parte en agosto solucionaba problemas cuando surgían, y ahora además me intento adelantar a ellos.

En mi opinión, aunque recién salidos de escuela, con ganas y perseverancia podemos realizar nuestro trabajo correctamente, pero creo que pasar la CALOP, aunque habría sido duro, tal vez habría sido un refuerzo positivo».

Con estos testimonios, me retiro a mi camarote de mar, ya que al llevar embarcado un Estado Mayor bajo el mando de un almirante portugués es él quien ocupa mi camarote, y me pongo a escribir estas letras e identificar la importancia de la transferencia del conocimiento y de las experiencias en lo que nos han contado.

Reflexiones

Si empezamos por el alistamiento, es cierto que la Armada ha hecho un gran esfuerzo para alinear los ciclos operativos de los barcos con los relevos de personal y los períodos de inmovilización programada. También es innegable que hemos aprendido mucho de los alistamientos de aquellos que nos han precedido, se han hecho mejoras en los barcos y muchas acciones van en automático tras haberse transferido entre dotaciones y de antiguos a modernos; prueba de ello es el acopio de repuestos críticos, la adecuación del pañol de torpedos como cárcel o la modificación del hangar para embarcar un «Tercera». Pero es posible que tengamos margen de mejora, y podríamos pensar en un planeamiento que implique a la parte de Mantenimiento, de Certificación y de Adiestramiento para tratar de que el barco que va a desplegar disponga antes del mismo de un período sin actividad dedicado a su alistamiento. En cuanto a la preparación del personal, hemos visto que actualmente tenemos suboficiales procedentes de la calle, otros de Marinería y que, con indepen-



Zafarrancho de vuelo. (Foto: Armada española).

dencia del modelo de enseñanza, vienen con ganas de aprender y con ilusión. Esta actitud, unida a la transferencia de la experiencia y del saber hacer de los más veteranos, principalmente suboficiales y cabos primeros, permiten que nuestras unidades sean capaces de evolucionar con el escenario, de adaptarse y afrontar cualquier situación para continuar cumpliendo su misión.

Vemos en los testimonios de la dotación que el día a día de los barcos en la mar es la mejor escuela, que los despliegues largos son una oportunidad perfecta para que el personal con menos experiencia absorba el *know how* de los que ya son perros viejos. Una escuela intensiva que no tiene precio, y que escenarios como el de Somalia permiten que la transferencia de conocimiento sea muy efectiva a pesar del enorme sacrificio personal de estar lejos de casa durante tanto tiempo.

Ya navegando, comprobamos que, fruto también de la experiencia vivida y contada por los más veteranos, el régimen de vida a bordo ha evolucionado. Aunque nunca llueve a gusto de todos, el hecho de que los barcos naveguen a tres vigilancias de seis horas permite disponer de más tiempo libre, unos lo emplean para dormir cuando salen de guardia de «panadera» (de 02:00 a 08:00) y otros prefieren trabajar por las mañanas y disponer de tiempo libre por las tardes; pero sin entrar en esas diferencias que siempre van a existir, se ha convertido en normal lo que antaño era excepcional.

Otro aspecto muy positivo es el avance en las comunicaciones, que afecta tanto al terreno familiar como al operativo. Hoy en día la dotación puede estar

en contacto permanente con sus familiares y con el mundo. Al mismo tiempo, he de decir que ya nos hemos acostumbrado, y la pérdida puntual de la conexión satélite supone que el mundo se nos venga abajo, incluso a los que hemos hecho cola en la cabina telefónica cuando llegábamos a puerto para ver cómo estaban en casa. ¡Qué rápido nos olvidamos de esas cosas!

En cuanto a la operación, ahora mismo estamos conectados con todas las fuerzas en la zona, recibimos información y nos comunicamos a través de los Sistemas de Mando y Control, disponemos de intranet y de internet libre, mantenemos el enlace con nuestros mandos mediante periódicas videoconferencias, tanto a nivel nacional con el comandante del Mando de Operaciones o el Force Commander portugués con sus autoridades en Portugal como a nivel operativo con el Operational Commander en Rota. Algo que hace tan solo unos años era impensable.

La evolución del escenario, aunque es un factor externo, condiciona la actividad del buque durante sus patrullas y también afecta a la dotación; la gran disminución de alarmas y ataques de piratas orienta la actividad de los buques a la obtención de información, a levantar patrones de vida de la zona y a mantener entrevistas a bordo con los principales líderes en la región. Esta reducción en el nivel de alerta repercute en la concienciación de la dotación. Aunque nos hemos preparado y estamos listos para hacer frente a cualquier situación, ante la baja probabilidad de que surja un ataque, agradecemos el empuje y lo que nos han contado los que hemos vivido momentos de tensión en estas aguas para estar preparados y ser capaces de mantener la mentalización del barco.

ATALANTA es un ejemplo de éxito, de avance, de cómo a lo largo de más de once años, de forma ininterrumpida, la Armada ha sabido evolucionar, adaptarse y garantizar el éxito de todos y cada uno de los despliegues de sus unidades. El mérito es de todos, hemos sabido aprender y mejorar gracias al intercambio de experiencias y conocimientos de unas dotaciones a otras.

Conclusiones

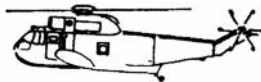
A través de los testimonios de esta dotación, vemos cómo la transferencia de conocimiento que se realiza de manera procedimental entre los mandos (jefes de Unidad, Force Commander...) también se produce de forma natural entre los escalones intermedios, y es precisamente esta transferencia la que mantiene los barcos actualizados respecto al día a día de la operación y la que nos permite seguir avanzando como Armada. Y lo mejor de todo, es que es espontánea, precisamente porque el personal se preocupa por ello, porque quieren hacer su trabajo lo mejor que saben, independientemente de su unidad (FGNE; EOS; 10.^a...) y de su procedencia («de la calle», de marinero...) y experiencia (primera o sexta ATALANTA). Creo que mientras sepamos

mantener esta ilusión y esta sed de mejorar nuestro trabajo continuamente, la transferencia de conocimientos estará garantizada. Obviamente, los procedimientos formales establecidos no hacen sino mejorar exponencialmente esta transferencia natural, y así debe ser para proporcionar un marco y un formato que estandarice las lecciones aprendidas.

Debo añadir que las transferencias más importantes, en las que se basa nuestro funcionamiento y hacen más grande nuestra Armada, son el ejemplo, el sacrificio, el trabajo diario en equipo y el espíritu de servicio. El personal de nuestras unidades, con sus hechos y actitudes, mantiene unos valores que hemos sabido transmitir a lo largo de los años. Como decía la felicitación navideña de la Armada de este año, «500 años después, mismo espíritu». Es un privilegio estar aquí y compartir esta misión con ellos, porque aunque sé que están deseando llegar y abrazar a los suyos, también sé que son conscientes de que nuestra misión es defender los intereses de España, que a esto dedican su vida y sacrifican lo más preciado para ellos, el tiempo con su familia, por estar aquí cumpliendo con su deber.

Creo que nuestros mayores —oficiales, suboficiales y personal de Marine-ría que ya estén alejados de los barcos— pueden sentirse orgullosos de sus relevos generacionales; la transferencia de conocimientos y de valores está bien hecha, y sus ganas de hacer las cosas bien, su espíritu de trabajo y su vocación de servicio a España mantienen bien alto el pabellón español frente a las costas de Somalia.

Ahora, nuestro deber, el de cada uno en su ámbito de responsabilidad, es que las dotaciones de las unidades noten que la Armada se preocupa por ellos, que aprendemos de nuestros errores, que avanzamos y que tratamos de solucionar aquellas cosas que están a nuestro alcance para hacer más llevadero su trabajo durante tanto tiempo fuera de casa.





Infantes de Marina del Tercio de Armada durante el ejercicio BALEAREX-19. (Foto: Armada española).