



# Tribuna del CESEDEN

Boletín electrónico del  
Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional  
Número 18, Enero 2010.

## Sumario

### Editorial

### Actividades

- . Cursos
- . Conferencias
- . Visitas Recibidas
- . Actividades de Centro
- . Otras Actividades

### Colaboraciones

### Publicaciones



[www.ceseden.es](http://www.ceseden.es)

## Editorial

Finalizado el año 2009 es el momento de volver la vista atrás y, según los procedimientos del Centro, revisar la normativa por la que se rige internamente el Centro y actualizarla, si fuese necesario, para alcanzar sus objetivos, en un proceso continuo de adaptación a la situación y transformación. Con tal motivo se han actualizado las directivas permanentes del Centro, se ha revisado el Plan Permanente de Actuación del CESEDEN 2009-2012 y se han aprobado el plan de actividades del CESEDEN para el 2010. Con todo ello, se pretende consolidar al CESEDEN como el Centro de excelencia de las Fuerzas Armadas para impartir las enseñanzas de los Altos Estudios de la Defensa y contribuir a la difusión de la Cultura de Seguridad y Defensa, mediante el adecuado desarrollo de las actividades que sustentan su labor en los cuatro pilares fundamentales: el de Investigación, el Militar, el Cívico-Militar, y el de Difusión

Este TRIBUNA está dedicado a un tema tan importante como al proceso de transformación de las FAS, y para ello publicamos la conferencia que el Jefe del Estado Mayor de la Defensa (JEMAD) impartió a los oficiales del Curso de Capacitación para el Desempeño de los Cometidos de General de Brigada / Contralmirante en el aula Magna del CESEDEN, el día 25 de noviembre de 2009. La conferencia con el título de "PRESENTE Y FUTURO DE LAS FUERZAS ARMADAS" trata los aspectos fundamentales de la necesidad de transformación de las FAS y los retos que se le presentan.

Tal como dijo el JEMAD al inicio de su intervención "Una condición indispensable para aquel que pretende transformarse es definir cuál será el producto final de dicha transformación".

## Actividades:

### Cursos

**Del 1 al 30 de octubre**, Curso De Gestión de Programas (DGAM)

**Del 19 al 30 de octubre**, VI Curso de Gestión STIC

**Del 10 de noviembre al 4 de diciembre**, XXI Curso de Especialidades Criptológicas (CEC)

**16 noviembre**, Inicio XVII Master en Seguridad y Defensa

**26 de noviembre**, Clausura XI Curso de Actualización para el Desempeño de los Cometidos de Oficial General

**02 de diciembre**, Clausura del XLVIII Curso Monográfico

**03 de diciembre**, Clausura del III Curso de Alta Gestión de Infraestructuras y Recursos Patrimoniales del MINISDEF

**4 de diciembre**, Clausura del XIII Curso de Alta Gestión de Recursos Humanos.

**Del 14 al 18 de diciembre**, Curso de Análisis de Riesgos Basado en la Herramienta Pilar



## Conferencias

**Del 5 al 9 de octubre**, X Conferencia de Directores de Colegios de Defensa de Iberoamérica

**14 de octubre**, Seminario Bilateral España-Países Bajos "Mujer y Conflictos Armados"

**22 de octubre**, Conferencia General. Fundación Sagardoy.  
"El papel de España en el mundo". D. Julián García Vargas.

**Del 3 al 5 de noviembre**, Seminario OTAN organizado por la DGAM

**12 de noviembre**, Seminario TECEN organizado por la DGAM

**23 de noviembre**, Conferencia del JEMAD de Portugal al XI Curso de Actualización para el Desempeño de los Cometidos de Oficial General

**25 de noviembre**, Conferencia del JEMAD al XI Curso de Actualización para el Desempeño de los Cometidos de Oficial General

**26 de noviembre**, Conferencia General.  
"El Contexto Estratégico Mundial: Continuidad y Cambio. Consecuencias para España". D. Pere Vilanova Trías

**10 de diciembre**, Conferencia General. Fundación Sagardoy.  
"Los retos de la Educación". D. Rafael Puyol Antolín.



## Visitas Recibidas

**Del 6 al 10 de octubre**, Visita de la Escuela Superior de Guerra de Colombia

**Del 8 al 10 de diciembre**, Visita 115 CURSO NADEFCOL

**11 de diciembre**, Visita del GBA CREUX y CHFDS de Francia

**Del 13 al 16 de diciembre**, Visita de una delegación de Turquía

## Otras Actividades:

**9 de octubre**, Jornada informativa para Agregados de Defensa Militares, Navales y Aéreos acreditados en España

**16 de octubre**, Reunión con DIGEREM

**22 de octubre**, Coloquio ADALEDE

**Del 27 al 29 de octubre**, Congreso Internacional de Derecho Internacional Humanitario

**Del 2 al 3 de noviembre**, Jornadas de Calidad de la Gestión TIC de DIGENIN

**2 de noviembre**, Presentación por SEGENPOL del Libro "Derecho Penal entre la Guerra y la Paz"

**Del 3 al 5 de noviembre**, CoC Action Officers Meeting para la preparación de la Conferencia de Comandantes en 2010

**11 de noviembre**, Jornadas de Calidad de DIGENIN

**Del 16 al 20 de noviembre**, Grupo de Trabajo con Militares Argentinos

**24 de noviembre**, Jornada de ADALEDE

**26 de noviembre**, Reunión de Comisiones de Investigación

**30 de noviembre**, XX Jornadas CESEDEN UCM

**3 diciembre**, Jornada CER del Centro Criptológico Nacional

**Del 3 al 5 de diciembre**, DICESEDEN viaja a Túnez para impartir una Conferencia en el Instituto de Defensa Nacional

**15 de diciembre**, Senior Officers C-IED Briefing Day

**15 de diciembre**, Acto de toma de posesión del General Jefe de la ESFAS.

**15 de diciembre**, Presentación del Libro "Seguridad y Defensa Hoy. Construyendo el Futuro" Universidad de Santiago De Compostela

**16 de diciembre**, Jornada de la Asociación Atlántica Española

**17 de diciembre**, Clausura del Ciclo de Investigación

**21 de diciembre**, Acto de imposición de condecoraciones y despedida de personal del CESEDEN



## INTERVENCIÓN JEMAD

### "PRESENTE Y FUTURO DE LAS FUERZAS ARMADAS"

#### XI Curso de Capacitación para el Desempeño de los Cometidos de Oficial General

**CESEDEN / ESFAS  
(25NOV09)**

Muchas gracias, querido Almirante.

Buenos días a todos, especialmente a los Coroneles, Capitanes de Navío, Tenientes Coroneles y Capitanes de Fragata asistentes a este décimo primer Curso de Capacitación para el Desempeño de los Cometidos de General de Brigada y Contralmirante.

Como Jefe de Estado Mayor de la Defensa constituye para mí un motivo de especial satisfacción encontrarme hoy en un escenario de esta envergadura y prestigio para dirigirme a un grupo tan destacado de oficiales. Y lo hago, además, en el marco de un curso que ha contado, como es tradicional, con la participación directa de personalidades y conferenciantes del máximo nivel.

Estoy convencido de que las diferentes intervenciones que han sido realizadas en este foro han constituido una ocasión inigualable para la profunda meditación en cuestiones esenciales de la seguridad y defensa, de la organización y funcionamiento de nuestras Fuerzas Armadas y de su integración en la sociedad a la que pertenecen y sirven.

El hecho de que mi intervención sea uno de los últimos actos académicos de este curso es un reto. Un tremendo reto, porque uno siempre se plantea qué puede decir, qué valor añadido puede aportar cuando le ponen ante un auditorio con el nivel y la calidad que éste tiene. La respuesta es siempre la misma: pocas cosas. Así que ese es el simple objetivo que me he propuesto, pocos mensajes y, a ser posible, claros.

De cualquier forma, resulta difícil diseñar el contenido de un discurso dirigido a oficiales con una experiencia profesional media de más de treinta años, y que se preparan para desempeñar los cometidos de oficial general.

Aunque, a priori, no debería ser así, pues el discurso de un general a aquellos que se preparan para serlo debería ser cercano y fluido, y ciertamente así quiero que sea. De hecho lo es tanto, que el problema está en elegir adecuadamente lo que se va a decir, en un tiempo forzosamente limitado, y con la certeza de que aquello que se diga será interpretado como referente esencial por haber salido de la boca de un JEMAD.

El problema es que aparentemente existen un gran número de cuestiones esenciales, y resulta inevitable que uno sienta cierto temor a olvidar algunas de ellas, o a no dedicarles el tiempo necesario. Sin embargo, a poco que uno reflexione sobre la audiencia a la que se está dirigiendo, el problema se simplifica en gran medida. Sencillamente, muchas de las cuestiones esenciales que afectan a las fuerzas armadas ya las conocéis, y sería un ejercicio vano perder el tiempo en recordáoslas. Esta reflexión me permite evitar la tentación que afecta a todo veterano, ansioso de contar sus "batallitas": intentar transmitir su saber íntegro a aquellos que un día le sustituirán, olvidando que éstos han sido elegidos para sustituirle precisamente porque ya poseen gran parte de ese saber.

Por eso me voy a centrar en aquello que creo que os puedo aportar de nuevo, o de valioso, desde mi posición de Jefe de Estado Mayor de la Defensa. El tema de la conferencia es grandilocuente y, si queréis, hasta ambiguo: el presente y futuro de nuestras fuerzas armadas. Trataré de exponer mi visión sobre él, fruto tanto de la experiencia como de la reflexión, centrándome en una de las áreas menos exploradas habitualmente: la que afecta a las instituciones militares como organización, y a la cultura de trabajo que se desarrolla en su seno.

## **Necesidad y objetivo final de la transformación**

Resulta ya un lugar común afirmar que nos encontramos en un momento de cambio trascendental, que afecta tanto a los conceptos tradicionales de seguridad y defensa, como a la actuación de las fuerzas armadas. Esto se resume en que nosotros, como gran parte de las fuerzas armadas de nuestro entorno, hemos tenido que emprender un proceso de transformación para adaptarnos a ese cambio.

Una condición indispensable para aquel que pretende transformarse es definir cuál será el producto final de dicha transformación. Pero hoy en día nos encontramos con que ese producto final no está demasiado claro, probablemente porque la incertidumbre es el sentimiento dominante tanto en lo que se refiere al futuro del entorno estratégico, como a la propia evolución de nuestras sociedades occidentales. Así pues, sentimos que debemos transformarnos, pero todavía no sabemos muy bien en qué, aunque existen múltiples indicadores que nos señalan de alguna forma el camino, pero que no nos permiten, todavía, ver con claridad donde terminará éste.

Nos encontramos en un tiempo incierto, pero a nadie se le escapa que existe un desajuste, cada vez más evidente, entre las capacidades de las fuerzas armadas de nuestro entorno y su rendimiento en operaciones. Nunca han existido fuerzas militares tan potentes como las que prestan servicio a ambos lados del Atlántico Norte. Pero la magnitud del esfuerzo aplicado en escenarios como Afganistán, o los espacios marítimos en torno al Golfo de Adén, no se corresponde con los resultados. Y cuando se produce esa falta de proporción entre esfuerzo militar y resultados, significa que hay fallos, bien en el enfoque estratégico aplicado, bien en las propias fuerzas empleadas o bien en las organizaciones militares que las sustentan. Y esos fallos requieren de un ajuste, que es lo que significa en realidad la transformación.

Se pueden encontrar muchas cosas que ajustar en nuestras fuerzas armadas y las de nuestro entorno para adaptarnos a los retos de este siglo que comienza. Pero, como he dicho anteriormente, me centraré en los problemas relacionados con la organización militar y en aquellos que afectan a nuestra cultura de trabajo.

## **La progresiva complejidad de las organizaciones militares**

Toda institución militar sigue tendencias cíclicas a lo largo de su historia. Lo habitual es que, como toda organización, una fuerza armada tienda a hacerse progresivamente más compleja con el tiempo, hasta que llega un momento en el que esa complejidad se torna tan paralizante, que se hace preciso acometer una severa reforma que recupere la simplicidad original.

Probablemente nos encontramos a las puertas de una de esas reformas.

Nuestras organizaciones militares han alcanzado hoy un grado de complejidad sin precedentes en la Historia, y esto se debe a diferentes razones. Una de ellas ha sido la necesidad de integrar todos los avances tecnológicos de las últimas décadas, especialmente los que han sido consecuencia de la denominada "revolución digital". Otra razón, quizás todavía más importante, tiene que ver con la complejidad de las operaciones militares actuales, que no se debe tanto a las capacidades de nuestros adversarios como a las grandes limitaciones impuestas por las sociedades occidentales al uso de la fuerza armada. Gran parte del esfuerzo aplicado en las operaciones en curso se relaciona con la búsqueda de modalidades de empleo de la fuerza que sean aceptables para nuestras opiniones públicas.

Probablemente ha llegado el momento de reconsiderar tanto nuestra organización, como los procedimientos de trabajo que se utilizan en su seno, para tratar de ajustar nuestras capacidades potenciales con nuestro rendimiento real. Voy a referirme a una serie de puntos que considero esenciales en ese sentido.

## **Los retos que nos presentan las organizaciones y nuestra cultura de trabajo**

### **El trabajo en equipo**

En primer lugar haré referencia a la importancia del trabajo en equipo. Puede parecer que ya está todo dicho sobre este tema, pero en realidad no es así. El principal problema de todo jefe es conseguir que sus subordinados trabajen de forma integrada, y esto no es fácil. A veces porque las ambiciones y orgullos personales se imponen a la dinámica del trabajo en equipo; otras veces porque no se marcan objetivos y procedimientos claros, y en ocasiones porque el propio jefe introduce elementos de distorsión, acaparando más protagonismo del que le corresponde, o favoreciendo a determinados subordinados frente a otros.

En un país como en el nuestro, de tradición más bien individualista, la tarea de promover el trabajo en equipo puede parecer a veces agotadora. Pero la superioridad de la cultura militar occidental, durante gran parte de la Historia, se ha basado en la prioridad de la

acción de de conjunto sobre la mera suma de acciones individuales, por brillantes que éstas sean.

Por mi parte, estoy con todos aquellos que eligen ser una abeja más de la colmena, trabajar, obedecer y mandar sin pensar en sí mismo, una tuerca en un tornillo, un tornillo en un engranaje, un engranaje en una máquina, una máquina con una misión clara. La integración en la máquina no significa la pérdida de la individualidad, sino su desarrollo dentro de un equipo, lo que constituye después de todo la esencia de la condición humana. Solo nos desarrollamos como individuos cuando nos integramos en un grupo.

El problema que encontramos hoy en día en las fuerzas armadas es que a veces los grupos son tan amplios, difusos y eventuales que sus componentes no llegan a identificarse con ellos, ni por supuesto a integrarse. Esto afecta especialmente a los órganos de mando y control y a los administrativos, pues afortunadamente los componentes de la Fuerza pueden mantener todavía gran parte de su tradicional espíritu de unidad y de cuerpo. Muy probablemente tendremos que repensar nuestras estructuras de apoyo a la fuerza, para hacerlas más sencillas y estables, fomentando con ello la facilidad para el trabajo en equipo.

### **Satisfacción profesional, frustración y la importancia de los mandos intermedios**

Otro problema generalizado en el mundo actual, que se ha infiltrado en las fuerzas armadas es el de la frustración personal. Se ha instalado entre nosotros cierta cultura del triunfo, que pensábamos más propia del mundo anglosajón, y solo nos satisface ocupar las posiciones de cabeza. Lo cierto es que convertirse en el mejor, ganar a corto plazo, es una aspiración completamente válida, pero lo más importante es perder el miedo para no verse paralizado por la presión ni derrotado por el desencanto si no hay un triunfo inmediato. Recordareis que el escritor británico Rudyard Kipling decía en su famoso poema "If, que no identificaba la condición de hombre con el triunfo, sino con la capacidad para recuperarse del fracaso.

En esa misma línea decía Cicerón que los puestos que siguen al de cabeza también son honorables. Modestamente añadiría que además

son indispensables. Un jefe no es nada sin una cadena de mandos subordinados integrada y eficiente. Y cada uno de esos mandos, desde el primero hasta el último, debe sentirse orgulloso de su posición, lo que no implica que no aspire a ascender en el escalafón, si surge la oportunidad y acompaña el ánimo.

Toda organización, y más las fuerzas armadas, debe ser capaz de resolver el dilema de la competitividad. Fomentarla en cierta medida resulta lógico y natural, pues contribuye a que todos sus miembros se sientan motivados al progreso y los más capacitados lleguen a las posiciones de cabeza. Pero convertirla en una cultura absoluta, que además sólo identifica el éxito con la llegada al vértice de la pirámide de mando, condena tarde o temprano a la frustración a la inmensa mayoría de los profesionales.

En realidad, cada posición en la organización de las fuerzas armadas es tan temporal como relativa. Todo el mundo sabe quién fue el Almirante Nelson o el capitán von Richtofen, pero solo los especialistas recuerdan quiénes eran sus superiores. Alcanzar las posiciones más altas en el escalafón de las fuerzas armadas no significa en absoluto pasar a la Historia, ni siquiera obtener beneficios materiales comparables a los de un puesto directivo en una multinacional. Lo que queda en realidad es la satisfacción personal, que es algo al alcance de cualquiera que desempeñe su puesto- cualquier puesto- con dignidad y eficacia.

Probablemente, si por algo se caracterizarán las operaciones futuras será por la importancia de los mandos intermedios. Es ésta una tendencia que no ha cesado de desarrollarse en el último siglo, pero que se ha frenado en la última década por una mala digestión de las posibilidades que brindan las redes digitales de información y comunicaciones. Los caudales de información se han utilizado para ejercer un control más rígido sobre los subordinados, cuando sus verdaderas posibilidades están en el aumento de su iniciativa. La consecuencia de esta distorsión ha sido que la pérdida de iniciativa de los mandos intermedios se ha traducido en una pérdida de la iniciativa general en algunos conflictos actualmente en curso. Paradójicamente, nos vemos forzados a recordar los beneficios de la descentralización observando como actúan algunos de nuestros adversarios.

Así pues, la recuperación de la importancia de los mandos intermedios es una asignatura pendiente en estos tiempos, si queremos

recuperar nuestra capacidad para ejercer la iniciativa en operaciones y evitar el progresivo desencanto de gran parte de nuestros profesionales.

## **La cultura de la urgencia**

Otro mal de nuestro tiempo que se ha trasladado a nuestras fuerzas armadas es el de la obsesión por la urgencia. Vivimos en una época fascinada por la velocidad y superada por su propia aceleración, que se caracteriza por el hecho de que nada permanece pero tampoco cambia nada esencial, un tiempo en el que pasan demasiadas cosas y, a la vez, estamos llenos de repeticiones, rituales y rutinas.

La urgencia se ha convertido en una cultura y ha distorsionado muchos de los conceptos esenciales de la milicia. La imagen tradicional de un oficial general, por ejemplo, es la de alguien que permanece tranquilo cuando todo se derrumba a su alrededor; que es capaz de convertirse en referencia para sus subordinados, convenciéndoles de que nada está perdido, por desesperada que sea la situación. Sin embargo, esa imagen tranquila y sólida se ha transformado hoy en la de un atareado ejecutivo, corriendo de reunión en reunión, y de aeropuerto en aeropuerto, sin apenas tiempo para la reflexión.

Lo cierto es que hoy en día todo es urgente, lo que nos ha llevado por un lado a relativizar el sentido de la urgencia, ya que no somos ya capaces de identificar lo verdaderamente urgente entre un aluvión de asuntos que llevan ese mismo calificativo. Por otro lado, nos hemos acostumbrado a trabajar en un estado de permanente emergencia, lo cual nos deja sin tiempo para la reflexión, la anticipación y el planeamiento. Nuestras organizaciones se limitan a sobrevivir en el presente, sometidas a la tiranía de quitarse de encima lo urgente; y lenta pero inevitablemente van languideciendo, incapaces de reformarse y regenerarse, hasta que literalmente terminan por morir de estrés.

Es verdad que las fuerzas armadas hemos sido diseñadas para actuar en situaciones de urgencia, pero eso no significa que vivamos en una urgencia permanente, ni mucho que menos que convirtamos en urgencia cualquiera de nuestras actividades cotidianas. Muy al contrario, la eficacia de los ejércitos se ha

basado siempre en su capacidad de planificación y previsión, para conseguir lo que preconizaba Sun Tzu hace más de 2.000 años: "ganar la batalla, cuando ésta aún no ha comenzado". Si limitamos la tarea de nuestros jefes y sus estados mayores simplemente a la respuesta ante urgencias estamos matando su capacidad de maniobra, y condenándoles irremisiblemente a perder la iniciativa, pues como afirmaba Talleyrand "cuando es urgente es demasiado tarde".

### **La distinción entre lo esencial y lo secundario**

En realidad muchas de estas disfunciones provienen de la pérdida progresiva de una capacidad fundamental para cualquier mando militar: la diferenciación entre lo esencial y lo secundario. Cualquier jefe que aspire a serlo debe desarrollar esta capacidad, que no es más que una de las facetas de eso que conocemos como "sentido común".

Existe cierta tendencia en todo mando a intentar abarcarlo todo, y mantenerse informado de todo, en parte por el temor a que subordinados con mayores conocimientos puedan amenazar su autoridad. Este temor surge de una idea equivocada sobre la naturaleza del mando, que identifica al jefe con una enciclopedia. En realidad el jefe no es el que más sabe, sino el que mejor razona, y sobre todo, el que mejor decide. Y esa capacidad de decisión debe empeñarla en los asuntos esenciales, que en realidad son pocos en cada nivel de mando. Los asuntos secundarios deben también recibir la atención adecuada, pero nunca en detrimento de los esenciales. Y el jefe puede y debe delegar su gestión, lo que nos lleva de nuevo a la cuestión de la descentralización, y a la importancia de los mandos intermedios.

### **Organizaciones sencillas y adaptadas a la condición humana**

Para fundamentar correctamente sus decisiones, y liberarse de aquellos asuntos no esenciales, el jefe depende en gran medida de asesores y gestores. Pero si éstos son demasiados terminan por abrumarle, y resulta imposible aplicar la dinámica habitual de la toma de decisiones. Si estudiamos la Historia Militar, comprobaremos como las grandes decisiones las ha tomado siempre un jefe apoyado por un número limitado

de miembros de su staff; normalmente no más de cinco o seis. Y todos comparten tres condiciones esenciales: gozan de la confianza del jefe, están físicamente cercanos a él y responden rápido a sus preguntas. Esa dinámica tiende a imponerse tercamente cualquiera que sea la organización de estados mayores y cuarteles generales.

Esto nos lleva a otra de las disfunciones propias de las estructuras de mando demasiado complejas. Si llegan a serlo tanto que obligan al jefe a relacionarse con una quincena de asesores, colocan a éstos físicamente lejos, o no son capaces de proporcionar respuestas rápidas, el jefe optará por crear otra estructura alternativa, más manejable, disponible y eficiente. Podemos encontrarnos así con la patética imagen de cuarteles generales inmensos, anulados por pequeños gabinetes.

La lección aprendida es que debemos crear estructuras prácticas, manejables y adaptadas a la condición humana. En una época marcada por la importancia de las redes de información y comunicaciones, sentimos la tentación de crear organizaciones muy complejas, capaces de abarcar inmensos torrentes diarios de datos. Y terminamos construyendo gigantes aplastados por su propio peso.

### **Adaptarse a la era de la información**

El reto que aguarda a las fuerzas armadas españolas, y a todas las de nuestro entorno, tiene mucho que ver con la adaptación de nuestras organizaciones y nuestros procedimientos de trabajo a un mundo en el que el conocimiento, y la habilidad para utilizarlo oportunamente, son la clave de éxito. Estamos dejando atrás la era de los gestores de recursos, y nos adentramos en la de los gestores de la información. Y si la primera vino marcada por la acumulación, la segunda vendrá marcada por la discriminación.

Así como las guerras mundiales se ganaron por mera suma de una potencia de combate superior, la victoria en los conflictos del siglo XXI tendrá mucho que ver con la capacidad para detectar la información esencial entre un maraña de datos, y utilizarla con rapidez. Paradójicamente, los generales del siglo XXI necesitarán una cualidad muy parecida al famoso coup d'oeil del siglo XVIII, que a fin de

cuentas consistía en identificar lo esencial entre el fragor de la batalla; y utilizarlo para imponer cierto orden en mitad del caos.

Sin embargo, los generales de este siglo no podrán disfrutar de la autonomía de sus predecesores, dos siglos atrás. En aquella época el general partía con la misión general que el gobernante le había confiado, y este último se sentaba a esperar noticias, resignado a que éstas llegarían con semanas de retraso. Resulta evidente que en la época de las comunicaciones en tiempo real esto ya no es así. Hoy en día las decisiones de todo jefe militar se ven sometidas a un control constante, y no solo por parte de los dirigentes políticos, sino también, y sobre todo, por la opinión pública a través de los medios de comunicación.

Este último es el control más problemático. Los gobernantes se rigen por líneas de razonamiento lógicas, y en gran medida previsibles, pero la opinión pública es extremadamente voluble, e introduce una dinámica imprevisible que hubiera horrorizado a nuestros predecesores del siglo XVIII. Pero tenemos que aprender a jugar en ese campo, aceptar el control, y convertir en ventaja lo que aparentemente es limitación. Eso significa que los jefes militares, a todos los niveles, debemos ser capaces de movernos en el campo de la información pública con la misma soltura que antes nos movíamos en el campo de batalla.

No estoy hablando del futuro sino de algo que resulta hoy evidente: la percepción de nuestras opiniones públicas tiene con frecuencia tanta o más importancia que lo que ocurre sobre el terreno, en un teatro de operaciones. Esto no significa que debemos dar prioridad al mundo virtual de la información sobre el real de las operaciones, que sería algo así como construir castillos en el aire. La clave consiste en comprender la interacción entre ambos, siendo consciente de que cualquier suceso sobre el terreno tendrá influencia sobre la opinión pública, y cualquier alteración de esta última repercutirá en las operaciones.

En consecuencia debemos ser capaces de actuar

sobre ambos mundos articulando una estrategia que obtenga las mayores ventajas en cada uno de ellos. Esto supone todo un reto para unos profesionales de la milicia tradicionalmente recelosos ante cualquier medio de comunicación. Pero hay que cambiar esta cultura. Podremos considerar que gran parte de la

Transformación estará realizada cuando, al encontrarse un periodista, un general perciba una oportunidad, más que una amenaza.

### Conclusiones

Para finalizar, realizaré un breve resumen de las ideas que he expuesto. Primero: el trabajo en equipo como condición ineludible de cualquier organización. Segundo: descentralizar es una de las mejores opciones para evitar la frustración, permitir que el jefe se concentre en lo esencial, y ganar la iniciativa. Tercero: Ha llegado el momento de trabajar por la recuperación de la simplicidad en las organizaciones militares. Y cuarto: en las operaciones del futuro se impondrá el que gestione mejor la información; y eso significa discriminar lo esencial de lo accesorio, decidir rápido y moverse con tanta soltura en el mundo de la información pública como en el teatro de operaciones.

Por supuesto nos esperan mucho otros retos de distinta naturaleza relacionados con la transformación. Resulta evidente que debemos preocuparnos por mantener la superioridad tecnológica, integrar nuestra acción con la de organizaciones civiles o adaptarnos a adversarios asimétricos. Pero la base para todo ello está en una organización eficiente, adaptada a los tiempos, e integrada por personal preparado y motivado. Y, en este aspecto, pese a las muchas mejoras de las últimas décadas, nos queda todavía un considerable camino por recorrer. Sin duda, la adaptación de las organizaciones militares y de nuestra cultura de trabajo a los nuevos tiempos es uno de los grandes retos pendientes de la transformación.

Soy consciente de que me estoy dirigiendo a una buena parte de los Generales y Almirantes, no de un futuro lejano, sino de mañana mismo. No

pretendo impresionaros si os digo que la solución a los retos que acabo de relacionar se va a encontrar dentro de poco en vuestras manos, ya que vais a acceder pronto al escalón superior de dirección de las Fuerzas Armadas y estáis llamados a asumir responsabilidades y cometidos del más alto nivel.

En continuidad con la incesante transformación que caracteriza a la institución militar, el desempeño de estos cometidos exigirá de vosotros una adaptación permanente a las condiciones de vuestro tiempo y a la sociedad en la que los vais a desempeñar. La exigencia es grande y debéis ser conscientes del esfuerzo que se os requiere. Ejercedlo con ilusión, con espíritu de liderazgo y con afán de servicio, pensando siempre en el objetivo conjunto.

Espero que algo de lo dicho pueda modestamente contribuir a señalaros el camino y a suscitar vuestra inquietud. Estoy convencido de que estáis plenamente capacitados y preparados para ello.

## PUBLICACIONES:

Desde de septiembre se han publicado las siguientes publicaciones:

- Boletín de información nº 309
- Boletín de información nº 310

## Edita

**Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN)**  
**Pº de la Castellana, 61- 28071 MADRID**  
**ceseden@ceseden.es**

**Tif. 91 348 25 00**  
**Fax. 91 348 25 53**

Si Vd. está interesado en recibir este boletín electrónico en otra dirección de e-mail, recomendárselo a otra persona, o dejar de recibirlo, le rogamos que nos lo comunique a la dirección de correo electrónico:

**ceseden@ceseden.es**

Las opiniones y afirmaciones contenidas en los artículos publicados en Tribuna del CESEDEN corresponden exclusivamente a sus autores y no reflejan necesariamente el pensamiento del Centro. Los artículos quedan amparados por la Ley de la propiedad intelectual.

