

## **Artículo Revista Ejército**

### **Título: “El secreto manifiesto”**

Tcol. Andrés González Martín, profesor de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas CESEDEN, Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, Departamento de Estrategia

Paseo de la Castellana 61, Madrid 28071

### **Resumen del artículo**

**Las siempre difíciles decisiones relacionadas con el planeamiento de fuerzas se complican con un escenario político, económico y de seguridad marcado por la incertidumbre y el conflicto. Pero la estrategia impone la necesidad de elegir una opción y aceptar el precio de renunciar a las demás, con especial urgencia en tiempos de grave crisis. Desde los Estados Unidos la nueva administración se enfrenta a una guerra prolongada contra el terror en medio de una crisis económica y financiera tan profunda como la Gran Depresión. La tensión del momento se descubre en el creciente interés de todos por descubrir las tendencias del futuro y, de esta manera, suministrar un punto de arranque para planear y actuar. En esta ocasión se trata de repasar rápidamente algunas de las distintas tendencias estratégicas que identifican nuestros aliados para descubrir la importancia del momento presente; al mismo tiempo que se descubren algunos de los debates que sugieren las predicciones, para terminar revelando un secreto manifiesto.**

#### **1. ¿Qué va a pasar con la Long War?**

Nos hemos acostumbrado a oír a los expertos describir el futuro ambiente estratégico, también evaluar el presente, como incierto, complejo y conflictivo. El juicio de los analistas, en este caso, no parece ser muy original. El futuro siempre ha sido incierto, la realidad compleja y la vida conflictiva. Este diagnóstico no puede fallar. Pero quizá la relevancia de su aportación no este relacionada con la cualidad del tiempo que está por llegar sino con la cantidad de incertidumbre, complejidad y conflictividad que se aproxima. Parece que todo el mundo diciendo lo mismo coincide en apuntar un

escenario futuro más inseguro, mucho más inseguro. Las crisis económicas y financieras son un factor más que se añade y complica la difícil situación de partida. Afganistán, Pakistán, Irak y Palestina, por empezar por algún sitio, eran asuntos de peso antes de que Lehman Brothers anunciara su quiebra en septiembre de 2008. Las cosas nunca son fáciles y los presupuestos siempre son insuficientes para decir a todo que sí pero la crisis, evidentemente, reduce el margen de maniobra. “*Business as usual is no longer an option.*”

En medio de una crisis económica, sólo comparable con la Gran Depresión, los gastos en defensa pesan más que antes en todos sitios, también en los Estados Unidos. “*La era de los 700.000 millones de dólares de presupuesto podría pronto llegar a su fin.*”<sup>1</sup>

El nuevo panorama nos invita a plantearnos en que medida es verdaderamente sostenible la “Long War” y si existen opciones estratégicas para las misiones de larga duración destinadas a la reconstrucción nacional. Desde luego, seguir apostando por una intervención activa en espacios culturalmente distantes arrastra costes de oportunidad para las capacidades de las Fuerzas Armadas pero también genera opciones estratégicas únicas; que en la mano sólo de un imprescindible, también por esto, actor global pueden proporcionar suculentas ventajas en un momento donde seguro que aparecen jugosas oportunidades. En cualquier caso, toda esta reflexión no puede dejar de mirar con atención la peligrosa frontera entre Pakistán y Afganistán, donde persiste la amenaza del santuario talibán y donde Al Qaeda sigue viva y tan peligrosa como antes. Este último asunto, el dinamismo de Al Qaeda, ha despertado una interesante controversia entre Bruce Hoffman y Marc Sageman que merece la pena seguir de cerca porque puede ser clave a la hora de redistribuir los recursos y esfuerzos destinados a la seguridad<sup>2</sup>. Hoffman está convencido de que Al Qaeda ha reconstruido sus bases en Pakistán mientras que Sageman sostiene que la principal amenaza no viene de allí sino que está aquí en medio de nosotros, rodeándonos a todos, debido a la radicalización de individuos y grupos locales que se alimentan de Internet.

---

<sup>1</sup> SHARP, Travis. “*A perfect Storm for Pentagon Reform*”. Joint Force Quaterly, 2 quarter 2009.

<sup>2</sup> SCIOLINO Elaine y SCHMITT Eric. “*A not very private feud over terrorism*”. The New York Times, 8 de junio de 2008

Identificar la amenaza, en uno u otro sentido, es determinante y por supuesto tendrá sus consecuencias sobre las acciones y presupuestos. La decisión de la nueva administración norteamericana de incrementar su presencia militar en Afganistán, desplegando 21000 soldados más de los hasta ahora comprometidos, y la previsión de gasto para el año fiscal 2010, que supone un incremento de los fondos destinados a las operaciones militares en el país centro asiático, parecen confirmar que la opción de Hoffman no se ha descartado del todo. El salto en términos de presupuesto para las operaciones es realmente significativo, pasando de los 47 millones de dólares de 2009 a los 65 millones reservados para 2010<sup>3</sup>. Un incremento que no solo supone un aumento de casi el 40% de los fondos sino también colocar por primera vez más dólares en los planes militares para Afganistán que en los de Irak.

Pero la gran cuestión sigue sin respuesta. ¿Qué va a pasar con la Long War? El gran debate en torno a la naturaleza y carácter de las guerras del futuro sigue abierto. Por supuesto, ninguna opción es inocua, todas afectan a la redefinición de las fuerzas armadas. Algunos apuestan por la necesidad de replantear el diseño de todos los medios de proyección del poder nacional, también los militares, concentrando preferente la atención y los recursos en la guerra irregular y el entorno asimétrico. Otros, sin embargo, siguen apostando por la superioridad en el enfrentamiento de fuerzas militares en conflictos de alta intensidad. La controversia no esta cerrada y aparece con fuerza en el Joint Force Quarterly del primer trimestre de 2009, donde encontramos un cerrado intercambio de golpes entre el Teniente Coronel John A. Nagl y el Coronel Gian P. Gentile. Cada uno de nuestros colegas sostiene una posición enfrentada en relación al camino que se debe seguir y las prioridades que deben fijarse. El Tcol Nagl quiere empezar por ganar las guerras de hoy<sup>4</sup> mientras que Coronel Gentile, más ambicioso, quiere ganar también las de mañana<sup>5</sup>. El debate desde luego tiene sentido y es oportuno.

El Secretario del Ejército, Pete Geren, y el Jefe del Estado Mayor, General George Casey, creen que existe un desajuste en la fuerza debido a la excesiva relevancia asignada a la preparación de las operaciones de contrainsurgencia. La perdida de capacidad en el campo convencional se descubre especialmente en la artillería de

---

<sup>3</sup> SCOTT TYSON, Ann. "Pentagon budget devotes more to Afganistan war than to Iraq". Washington Post, may 8, 2009

<sup>4</sup> NAGL, John A. "Let's win the wars we're in". Joint Force Quaterly, 1 quarter 2009.

<sup>5</sup> GENTILE Gian P. "Let's build an Army to win all wars". Joint Force Quaterly, 1 quarter 2009.

campaña. Varios Jefes de Brigada han avisado ya de la degradación de sus apoyos de fuego<sup>6</sup>. Al parecer, así lo entiende algunos, el arma que más ha sufrido con el fin de la guerra tal y como la habíamos estudiados es la Artillería de campaña. Arma en trance de vivir una verdadera crisis de identidad. La antigua reina de las batallas se parece cada día más a un zombie<sup>7</sup>.

El informe de la comisión Winograd, consecuencia de la falta de éxito de las Fuerzas de Defensa de Israel en la guerra del Líbano de 2006, insiste en descubrir que *“las fuerzas terrestres no tenían la preparación suficiente para desarrollar una operación en el sur del Líbano contra Hezbolá. Así, por ejemplo, varias brigadas de infantería, que habían llevado a cabo funciones de policía durante largos periodos en la franja de Gaza, no fueron capaces de coordinar las baterías de artillería y la cobertura aérea durante sus avances contra las unidades de Hezbolá. Esa coordinación obviamente no es necesaria cuando se patrullan las calles estrechas de Gaza o Khan Yunis.”*<sup>8</sup> Claro que sin batallas en el horizonte no vale la pena corregir el tiro y restituir las tablas, sobre todo si la guerra es entre la gente y para proteger a la gente.

Eliot Cohen con otras preocupaciones, en el otro lado de la balanza, nos recuerda, en la guía interministerial sobre contrainsurgencia que acaba de publicar en enero de 2009 el gobierno de los Estados Unidos, que la implicación de Norteamérica en una operación de contrainsurgencia concreta es una decisión política y que con certeza, en las próximas décadas, no será siempre la misma<sup>9</sup>. Cohen está convencido de que el gobierno norteamericano, en este tipo de juego, no siempre se dará mus.

Si en adelante los conflictos armados duraderos, ambiguos y continuos sustituyen a las guerras, será necesaria una nueva aproximación donde la aplicación de la fuerza sea un componente, y no el mayor, del repertorio de un soldado<sup>10</sup>. Las nuevas capacidades

---

<sup>6</sup> McFARLAND Sean, SHIELDS Michael, SNOW Jeffrey. *“The king and I: The Impending crisis in field artillery’s ability to provide fire support to maneuver commanders.”* U.S. Army White Paper. [www.npr.org/documents/2008/may/artillerywhitepaper.pdf](http://www.npr.org/documents/2008/may/artillerywhitepaper.pdf)

<sup>7</sup> “Dead Branch Walking”

<sup>8</sup> Comisión Winograd, “Final Report”. Gobierno de Israel, Jerusalén, 30 de enero de 2008. Citado por el Cte. De Ejército de Tierra italiano Vincenzo Spanó en su monografía “El informe de la comisión Winograd y sus consecuencias”. CESEDEN/ESFAS

<sup>9</sup> “Whether the USA should engage in any particular counterinsurgency is a matter of political choice, but that it will engage in such conflicts during the decades to come is a near certainty”

<sup>10</sup> BACEVICH, Andrew. *“The Petraeus Doctrine”*. The Atlantic, October 2008.

necesarias para tratar con este tipo de escenarios no pueden considerarse una distracción exótica o una diversión temporal<sup>11</sup>. Pero si por el contrario, el combate por la victoria militar sigue siendo la preocupación del núcleo de la élite, entonces la aplicación de la fuerza seguirá siendo la clave, la esencia de todas las cosas y la medida de valor de todos los elementos de la institución. Respecto a este debate también existe, al menos, una tercera vía. Algunos expertos ven superada la vieja dicotomía que enfrenta lo regular con lo irregular, lo convencional con lo no convencional y apuestan por lo que viene llamándose guerras híbridas o multimodales.

En relación con todo esto, el secretario de Defensa R. Gates representa un cambio de preferencias en el Pentágono. En repetidas ocasiones ha denunciado la obsesión de los burócratas por ganar las guerras del futuro, lo que ha venido en llamarse la next-war-itis, pero lo cierto es que, sea quien sea el jefe, el rediseño se hace sobre la marcha y el acertado punto de equilibrio no deja de moverse. Las espadas están aún en alto. No todo el mundo parece estar de acuerdo en que las más peligrosas y probables amenazas contra la seguridad nacional estén más relacionadas con los estados fallidos que con la emergencia de estados agresores, aunque los más peligrosos críticos son los que sencillamente piensan que la reconstrucción nacional es una tarea demasiado cara y demasiado larga. Para América no sería tanto un problema de incapacidad de sus fuerzas armadas para terminar con éxito una larga campaña de contrainsurgencia, sino fundamentalmente un problema de presupuesto. Como diría el clásico ¡Es la economía idiota!

Y sin embargo se mueve, la crisis esta ahí y algunos deciden y se adaptan. En las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos el debate aparece promovido por la propia élite en sus publicaciones. El Secretario de Defensa R. Gates abre la discusión en el Joint Force Quaterly<sup>12</sup> buscando el equilibrio y dispuesto a provocar el intercambio de pareceres. Un Teniente Coronel y un Coronel discutiendo abiertamente en una revista militar en la que figura en portada la foto del Secretario y un artículo introductorio del Sr. Gates, todo esto en abierto y en la red. ¡Menudo espectáculo!

---

<sup>11</sup> GATES, Robert M. “*The National Defense Strategy, Striking the Right Balance*”. Joint Force Quaterly, 1 quarter 2009.

<sup>12</sup> Joint Force Quaterly, 1 quarter 2009. [http://www.ndu.edu/inss/Press/jfq\\_pages/i52.htm](http://www.ndu.edu/inss/Press/jfq_pages/i52.htm)

## **2.- Ningún pronóstico es inocuo**

En medio de esta gran tormenta, que se veía venir, no es una casualidad que muchos de los países aliados hayan decidido, recientemente, identificar el perfil del futuro entorno para fijar las bases de partida de su reposicionamiento estratégico. Por supuesto, los Estados Unidos de América tienen sus propias tendencias<sup>13</sup> que, aprobadas por el National Intelligence Council en noviembre de 2008, comienzan destacando los cambios frente a las continuidades. “More Change Than Continuity” es el primer título del primer capítulo de análisis prospectivo, que arranca reconociendo que las posibilidades de ruptura y sorpresa se han disparado. Por supuesto, la sorpresa como ingrediente del juego estratégico ha sido siempre no exclusivamente una posibilidad o una opción probable sino inexorablemente una certeza. En el tiempo que nos toca vivir una certeza más cierta.

El Reino Unido en el año 2007 a través del “*Development Concepts and Doctrine Centre*” (DCDC)<sup>14</sup>, un centro de pensamiento que depende del Ministerio de Defensa británico, también publicó sus previsiones fijando su horizonte temporal en el 2036. Desde Canadá, el “*Canadian Defence and Foreign Affairs Institute*”<sup>15</sup> presentó su visión del futuro ambiente estratégico y sus implicaciones para la seguridad en otoño de 2007. Francia, por supuesto, tiene su propia perspectiva, que publica en agosto de 2007, y se prepara para los compromisos del año 2035. El documento francés<sup>16</sup>, especialmente interesante, no sólo se atreve a vislumbrar como será el resto del mundo sino que empieza por descubrir como será Francia y Europa en el lejano horizonte del 2035. Es curioso pero muchas veces puede resultar más complicado y comprometido proyectar hacia delante el propio destino que el de los demás, sin embargo en esta ocasión los franceses se atreven.

Todas estas atenciones alrededor del futuro pueden entenderse como un esfuerzo de unos y otros por interpretar el giro del momento para adaptarse al nuevo tiempo, más nuevo de lo habitual. También pueden descubrirse solo como parte del habitual ciclo de

---

<sup>13</sup> *Global Trends 2025, A Transformed World*. National Intelligence Council, noviembre 2008

<sup>14</sup> The DCDC Global Strategic Trends Programme 2007-2036.

<http://www.mod.uk/DefenceInternet/MicroSite/DCDC/>

<sup>15</sup> *A threatened future: Canada's future strategic environment and its security implications*. Canadian Defence and Foreign Affairs Institute. 2007

<sup>16</sup> *Preparing Tomorrow's Commitments 2035*. Ministère de la Défense. August 2007

planeamiento. En cualquier caso, sea un punto de inflexión o una revisión periódica, estamos hablando de un fin de fase con un nuevo tiempo que empieza y que se anticipa con más recorrido del usual porque el sentimiento de seguridad es cada vez menor.

En esta línea de revisión del mañana, el Joint Operational Environment: Tendencias y Desafíos para las Futuras Fuerzas Conjuntas 2030<sup>17</sup>, publicado en diciembre de 2007, analiza no sólo hacia donde se mueve el futuro sino además como afectará a las operaciones militares y cuales son sus implicaciones para las fuerzas conjuntas. El nuevo escenario operativo conjunto descubre un espacio de batalla global<sup>18</sup>. El mundo es nuestro espacio de interés y parecen disolverse todas las antiguas esferas de influencia. Ningún lugar nos resulta ajeno y demasiado lejano. “El hecho decisivo es que ya no hay un fuera. El mundo se cierra. La unidad de la Tierra está constituida. Surgen nuevas posibilidades y nuevos peligros. Todos los problemas esenciales son problemas mundiales, y la situación, una situación de la humanidad entera.”<sup>19</sup> Nuevas posibilidades y nuevos peligros donde los problemas esenciales son problemas mundiales significa muchas cosas y por eso muchas tareas y misiones. Las intervenciones militares se multiplican y deben sincronizarse con actividades diplomáticas, económicas y de comunicación en ambientes culturales y humanos diversos y desconocidos. El enfoque integral de las operaciones, tan de moda, además se hace en medio de la gente, lo que no deja de ser una gran complicación añadida al incorporar al juego las percepciones y esperanzas de los otros. El escenario que se anticipa sigue ampliando los niveles de incertidumbre, complejidad y conflicto. La inseguridad se multiplica.

Thomas Barnett descubre este nuevo desafío en su trabajo “*Blue Print for Action*”<sup>20</sup>, donde traza un nuevo mapa para el pentágono. Un nuevo mapa levantado para afrontar un nuevo reto que se llama globalización. El ambicioso nuevo proyecto remueve todos los viejos cimientos estratégicos y afecta incluso a la propia cultura estratégica militar y no militar de los Estados Unidos. Es un salto hacia delante forzado por un panorama afectado por los flujos de la globalización, que no se cansan de empujarnos a unos

---

<sup>17</sup> *Joint Operating Environment: Trends and Challenges for the Future Joint Force Through 2030*. USJFCOM, December 2007

<sup>18</sup> The unified global battlespace

<sup>19</sup> KARL, Jaspers. “*Origen y meta de la Historia*”. Madrid Revista de Occidente. 1950

<sup>20</sup> BARNETT, Thomas. “*Blue Print for Action*”. Nueva York: The Berkley Publishing Group. 2006.

contra otros rompiendo los muros, las barreras y fronteras que hasta ahora nos protegían de las tensiones de fuera. La apuesta es global y genera una obligación global que impone una nueva pesada carga. El tradicional enfoque centrado en el diseño de una fuerza capaz de enfrentarse y vencer simultáneamente en dos grandes conflictos convencionales regionales se ha quedado obsoleto. Ahora de lo que se trata es de ganar la paz porque la guerra, como la conocíamos hasta ahora, se ha desvanecido del escenario. La experiencia en Irak ha provocado un gran impacto en todos los niveles de conducción de la guerra y ha puesto en marcha una revisión de todos los factores estratégicos y su relación. En este caso, desde luego no es el único de la historia, la ocupación ha transformado más al ocupante que al ocupado.

Claro que prepararse para el futuro poniendo en marcha el cambio no va a resultar barato ni fácil. El previsto incremento de 65000 soldados en el Ejército de Tierra y 27000 infantes de Marina supondrá al menos un gasto adicional de 360.000 millones de dólares repartidos en los próximos seis años<sup>21</sup>. A lo que debemos añadir la subida en torno al 3% de los sueldos para sostener a la fuerza voluntaria. Pero los costes no exclusivamente se miden en dólares. La industria de Defensa se puede revolver cuando empiecen a sentirse las consecuencias de la nueva apuesta. En este mismo sentido, se estima que el cambio de orientación puede poner en riesgo más de 100.000 empleos en los Estados Unidos. Estos efectos no pueden ser considerados como colaterales y son sólo algunas de las dificultades que deben considerarse para medir el coste del ajuste necesario para mantener el siempre nuevo equilibrio inestable.

La discusión es desde luego importante porque la percepción de las misiones y tareas esenciales para el ejército que están por llegar, la identificación del estilo del nuevo ambiente operativo y de lo que vendrá a ser el tipo de torneo y el nuevo rostro de la guerra se convierten en variables de partida fundamentales para diseñar la fuerza. De hecho, es la conciencia del futuro quien nos mueve a largo de todo el tiempo, o nos

---

<sup>21</sup> SHARP, Travis. (2009) *A perfect Storm for Pentagon Reform*. Joint Force Quaterly, 2 quarter 2009. “The Iraq war will leave no lasting imprint on the U.S. military, but the Iraq peace will redefine it from the top to bottom, shifting trasnformation’s center of gravity from the air to the ground, from major combat operations to postconflict stabilization operations, from being capital-intensive to labor-intensive.”

debería mover. Otra opción sería simplemente dejar a las cosas seguir su curso, al vivir sin cuidado del mañana. *“Ningún pronóstico es inocuo. Verdadero o falso, se convierte de simple consideración en estimulante propuesta, porque lo que el hombre considera posible mueve su actitud interior y su acción. Percibir el peligro con la debida preocupación es la condición para afirmarse a sí propio, mientras que las representaciones ilusorias, lo mismo que los encubrimientos le arrastran a la perdición. A la vista del general entumecimiento es conveniente intranquilizar todas las falsas tranquilidades”*.<sup>22</sup>

### **3. - El espíritu del cuerpo permanece**

El futuro también tiene un sitio para nosotros; por lo tanto debería preocuparnos, no solo por lo que supone de cambio, sino también por lo que implica de permanencia. Este último punto no siempre se tiene suficientemente en cuenta. Ahora todo viene adornado o bien por antiguas revoluciones de asuntos militares o bien por modernas y continuas transformaciones. Son muchos los que buscan tendencias, analizan posibles impactos imprevistos y quieren descubrir la novedad del futuro pero, ciertamente siendo importante este enfoque, no parecen ser muchos los que consideren preciso analizar además lo que en medio de toda esta tormenta debería permanecer inalterado.

Al final son los mismos soldados, es el mismo corazón el que sigue haciendo uso de armas y de palabras. El que apunta para apretar el gatillo, el que reparte alimentos, el que cava un pozo, el que repara un puente, el que transporta a un civil herido, el que mantiene el orden, el que informa de las necesidades de la zona es el mismo hombre. Todas las misiones se presentan a la vez y para abordarlas casi simultáneamente es necesario un temple especial que facilite el cambio de actitud preciso para enfrentar adecuadamente cada una de estas tareas. En la guerra de tres bloques, en esta guerra de mosaico donde cada tesela es diferente de las otras que la rodean, aparecen muchos cometidos distintos. Cada uno necesita una especial disposición, una especial preparación que también, como en el caso del valor, se acepta como supuesto.

---

<sup>22</sup> KARL, Jaspers. Origen y meta de la Historia. Madrid Revista de Occidente. 1950

En la guerra de mosaico hay que hablar muchas lenguas porque en este universo de complejidad creciente cada pieza tiene su propia jerga. Por supuesto las reglas no están todavía escritas, tampoco todo el mundo está seguro si deben escribirse, pero si alguien se empeña en hacerlo tendrá que buscar muchos traductores. El equilibrio como objetivo, las operaciones de amplio espectro y la cuadratura del círculo insisten en llamar a la puerta, sin querer reconocer que aquello que es absolutamente imposible puede también llamarse intrínsecamente imposible. No obstante hay algunos viejos valores que han venido siendo muy útiles para conseguir lo mejor de la mayoría. El Comandante General de la Infantería de Marina norteamericana Charles C Krulak, en su famoso artículo dedicado a los cabos estratégicos<sup>23</sup>, empezaba por el principio, el primer paso es conservar el espíritu del cuerpo de Marines. Honor, Coraje y Compromiso son más que meras palabras en un mundo que tiene como lema: Semper fidelis.

La continua expansión de las dimensiones del campo de batalla, la renovada importancia del ambiente humano con todas sus derivadas, la necesidad de vigilar cualquier rincón del mundo y la diversidad de tareas complican mucho las cosas, añadiendo más confusión a la incertidumbre propia del enfrentamiento de fuerzas. La niebla de la guerra no es nueva pero si es más espesa y no parece fácil escapar de estas crecientes complicaciones. La ciénaga es más oscura, es más fácil perderse, sentirse confundido. El nuevo ambiente obliga a completar más la especialización y sincronizar mejor las capacidades de todos. La diversificación de capacidades y la pluralidad de misiones obligan a los ejércitos a mirar al exterior, mezclándose con él. El cambio es mucho más fuerte de lo que podría haberse imaginado el más atrevido de los visionarios. La intensidad del cambio histórico que las instituciones militares afrontan requiere determinación y respeto a los ejércitos, porque tan importante como las discontinuidades son las continuidades, tan importante como la transformación de lo viejo es la permanencia de lo antiguo. Delante del desafío del cambio, la niebla más oscura es la que se mete en el alma.

---

<sup>23</sup> .KRULAK, Charles C. *“The strategic corporal: Leadership in the three block war”*. Marines magazine, enero de 1999

La gran crisis que empieza puede ser un volver a empezar o por el contrario un inicio desde cero, pero desde el cero absoluto porque más abajo no hay nada. Nuestro volver a empezar se debe producir a través de la interpretación y apropiación de la tradición consciente. La transformación no puede ser una época de relajación, olvido y sumersión de todo lo anterior sino una época de reconocimiento, de restauración y repetición de lo mejor. Este es el Secreto Manifiesto, que sólo descubre quien está preparado para él y por él, capaz de transformarse a si mismo sin dejar de ser quien es, quien quiso ser y quien quiere seguir siendo.

El carácter de cada soldado, que se alimenta con el espíritu de cuerpo, es el elemento clave, es la base de la competencia institucional. En cada situación diferente el carácter del soldado es la única garantía que cuenta, sobre todo en un entorno incierto, complejo y conflictivo. Un ambiente tan fluido inevitablemente impone la descentralización de las decisiones, por eso la mentalidad de cero defectos no sirve. No ha servido nunca pero ahora menos. Sería nuestra muerte espiritual no aceptar el riesgo que supone confiar en el valor de nuestros soldados, por eso es imprescindible aceptar la posibilidad de fallar. Aceptar la posibilidad de fallar es imprescindible para poder aprovechar la oportunidad de alcanzar el éxito en un contexto tan variable, si no podemos aceptar los errores no debemos colocar a nadie en el borde de la línea. Especialmente ahora donde todo el mundo puede mirar y muchos intervenir pero donde el que corre más riesgo es nuestro cabo estratégico. Cada soldado debe saber que detrás de él están sus mandos dispuestos a encajar el fracaso y a darle sentido.

Si alguien decide jugar un juego tiene que estar dispuesto a perderlo. Nadie tiene garantizada la victoria, ni siquiera la Labor Divina de redimir al mundo puede asegurar el éxito con respecto a cada alma individual. El bastón de mando no es el bastón del éxito porque *”para sentir afán de combatir hace falta a lo menos no estar convencido de que se ha ganado ya la batalla. No hay estados de espíritu más divergentes que el del combatiente y el del triunfante.”*<sup>24</sup> En este nuestro juego no siempre se gana. Algunos viejos soldados de España sabían que, después de haberlo perdido todo, siempre quedaba la posibilidad de lanzar una carga al paso, la última carga, la octava carga del Teniente Coronel Fernando Primo de Rivera y Orbaneja con sus jinetes de

---

<sup>24</sup> José Ortega y Gasset, España invertebrada.

Alcántara. *“También atesora algún sentido la vida huérfana de creación o de vivencias, aquella que sólo admite una única posibilidad de respuesta: la actitud erguida del hombre frente a su destino adverso, cuando la existencia señala inexorablemente un camino.”*<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> FRANKL Viktor. *“El hombre en busca de sentido”*.