MEMORIAS DESORDENADAS DE UN JEMAD (XIV). *EL GABINETE DEL JEMAD, LEYENDO A FULLER* (1)

Fernando GARCÍA SÁNCHEZ

(retirado)

Un gran escritor francés dijo una vez que el recuerdo de las cosas pasadas no es necesariamente el recuerdo de las cosas tal como ocurrieron. Supongo que tenía razón

Epílogo de *El libro de los espejos*, de E. O. Chirovici

ENTRO en el despacho del JEMAD por primera vez después de tomar posesión del cargo.

Llega un «ayudante», que me pone al día sobre cuestiones domésticas del despacho y alrededores. Le pregunto qué enlaces informáticos tengo:

(1) John Frederick Charles Fuller (1878-1966) fue un militar (general de división), historiador y estratega británico.

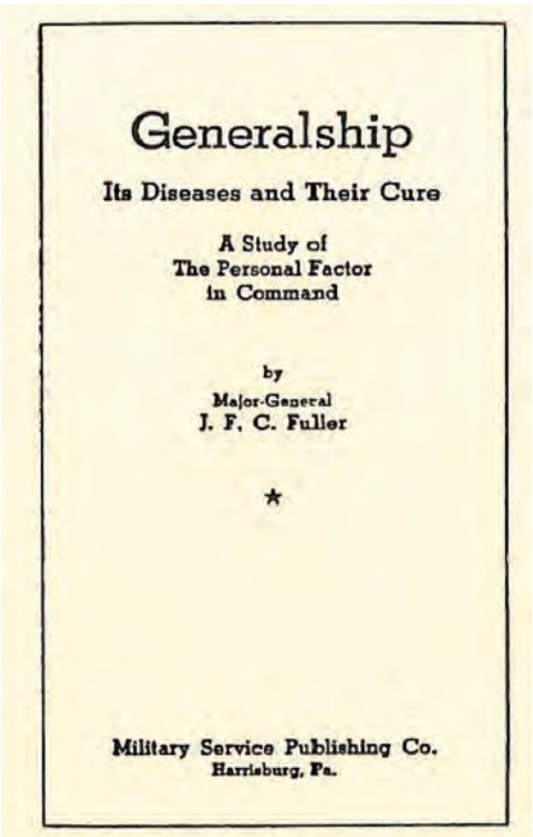
—Almirante, tiene este ordenador de mesa con enlaces a la intranet de Defensa y a la videoconferencia segura con mandos nacionales.

—¿Tenemos alguna conexión con los sistemas de mensajería confidencial y secreto, nacional y OTAN?

—No, el despacho no está certificado para estos sistemas.

—Pues aquí tenemos ya nuestra primera tarea.

A continuación, el general de brigada del Ejército de Tierra, jefe de Gabinete, se presenta:



Generalship

Its Diseases and Their Cure

A Study of
The Personal Factor
in Command

by
Major-General
J. F. C. Fuller

★

Military Service Publishing Co.
Harrisburg, Pa.

(Imagen facilitada por el autor)

—Almirante, bienvenido.

—Siéntate mi general. —Hablamos de diferentes temas y de mi «ciclo de combate».

—¿Y la firma, cuándo te la paso? —Pregunta el general mientras organiza su agenda.

—Pretendo firmar *online*; si hubiera algo que no se pudiera firmar con la correspondiente aplicación, me lo mandas; cuanto antes, mejor.

—Pero, ¿y lo clasificado?

—Vamos a certificar el despacho para tener las redes clasificadas de firma y mensajería. Me tendréis que colgar los mensajes operativos en red y, en último caso, seguimos con el «cuanto antes, mejor».

—De acuerdo, almirante.

En ese instante, me vino a la mente el recuerdo de alguna lectura de Fuller (2) que hice durante el Curso de Guerra Naval sobre la necesidad del contacto directo entre los jefes

(2) FULLER, J. F. C.: *Generalship. Its diseases and their cure. A study of the personal factor in command*. Military Service Publishing Co. Harrisburg, Pensilvania.

y sus subordinados y el aspecto negativo de los gabinetes, e incluso de los estados mayores complejos, cuando dificultan este contacto.

Fuller también valoraba el combate —hoy diríamos la competencia— y solicitaba que los comandantes en puestos decisivos fueran jóvenes, ya que sus características más importantes debían ser el coraje, la inteligencia y la buena salud, a las que añadía una «mente creativa»: *Originality, not conventionality, is one of the main pillars of generalship*. Siempre pensando en su acción en combate.

John Frederick Charles Fuller.
(Fuente: *www.wikipedia.org*)

Un par de semanas después de la toma de posesión como JEMAD, asistí con el ministro de Defensa a una reunión ministerial en Bruselas; nuevo equipo y nuevas actitudes, que llevaron a nuevas propuestas y discusiones, una de ellas para salvar nuestra participación en el programa de vehículos aéreos no tripulados (UAV) de la OTAN que desplegarían unos años después en Sicilia.

A la vuelta, en la puerta del despacho, tras dos días en Bruselas, me recibe el jefe de Gabinete, que se acerca con dos pesadas carpetas, desbordadas de escritos, bajo el brazo.

—Almirante, la firma y la entrada de esta semana.

—Mi general, me abruma la cantidad de documentación. Tenemos que activar la firma y entrada «no clasificada» a través de la intranet, y la confidencial con cripto cuando sea necesario.

—Así lo haremos, almirante; pero ahora...

Me quedé con las carpetas esperando poder prescindir de ellas lo antes posible. Los enlaces operativos y los sistemas de mensajería y documentación *online* fueron llegando, lo que agilizó la burocracia del Gabinete, estabilizó su carga de trabajo y a mí me permitió desarrollar un «ciclo de combate» más eficiente.

Fuller (3) era un convencido de la necesidad de que el comandante desarrollara procesos de trabajo ágiles y transparentes a través del ejemplo para evitar que los gabinetes y los estados mayores lo aislaran y redujeran el contacto con sus subordinados, limitando la explotación del factor humano a través del liderazgo y su capacidad de decisión. Así escribía sobre gabinetes y estados mayores: *The more it grows, the more it overshadows the general*.

Siguiendo el criterio de Fuller y aprovechando la racionalización del trabajo al digitalizar el proceso de gestión de la entrada y de la firma, redujimos el Gabinete y aprovechamos para enviar un mensaje sobre la decisión de reforzar el Mando de Operaciones (MOPS) y conseguir su certificación operativa. Nuestro amigo y admirado Fuller hubiera puesto, sin duda, mala cara al aumento de personal del MOPS, aunque fuera totalmente necesario para su certificación, pendiente desde su creación en el año 2005.

El jefe de Gabinete, un general, pasó al MOPS, y el Gabinete se convirtió en una Secretaría, que tuvo como jefe a un teniente coronel, que hizo un magnífico papel durante los siguientes años, hasta que desembarqué del EMAD. También pasamos al MOPS los tres puestos de analistas que existían en el Gabinete y a uno de los ayudantes.

Los ayudantes pasaron a ser dos, y los intenté enfocar a labores de ayudantes de campo, dándole prioridad a lo operativo sobre lo doméstico, de forma que actuaran como «sensores de audio» de cuestiones de carácter general que necesitaran mi atención, de manera similar al cometido del suboficial mayor que formaba parte de la Secretaría. A la vez, tenían que apoyar las labores de protocolo y estrategia de comunicaciones que dirigía el jefe de la Secretaría.

El único órgano auxiliar de mando del JEMAD quedó claro que era su estado mayor —el Estado Mayor Conjunto (EMACON)—, evitando interferencias o duplicidades y reforzando la relación entre el JEMAD y su órgano auxiliar de mando (EMACON) al no existir un gabinete «seudointermediario» e intérprete de las intenciones del comandante que actuara como la «voz de su amo».

Cuando existe un estado mayor que apoya a una autoridad, el gabinete, como elemento de estudio, reflexión y asesoramiento, es innecesario y basta con una secretaría que gestione las cuestiones protocolarias y las relacionadas con la estrategia de comunicaciones, trabajo de enorme importancia ante el impacto e influencia de los medios de comunicaciones y redes sociales.

Trasladando la doctrina de Fuller de aumentar el contacto entre la autoridad del comandante con sus comandantes subordinados o directores, el ciclo

---

(3) FULLER, J. F. C.: *op. cit.*, p. 65. *No soldier can doubt the immense value of a general staff if it is the general's servant, and not the general's gaoler… the general alone should and must decide, and, more than this, he must elaborate his own decisions and not merely have them thrust upon him by this staff like a disc upon a gramophone*.

de combate del JEMAD empezaba con una mesa redonda con los comandantes del MOPS y del Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (CIFAS) y con el jefe del Estado Mayor Conjunto, a los que se sumaron posteriormente el director de Asuntos Económicos y el comandante del Mando Conjunto de Ciberdefensa. El director del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) participaba de forma intermitente cuando tenía asuntos que poner en común y la actividad del Centro, siempre intensa a primera hora, se lo permitía. Esta reunión era importante para transmitir las intenciones del JEMAD y poner en común, priorizar y coordinar las acciones de los diferentes mandos participantes.

—Almirante, ¿qué haremos ahora que se van a Retamares el CMOPS y los comandantes del CIFAS y del Mando Conjunto de Ciberdefensa? —Preguntaba el jefe de la Secretaría.

—Los incorporaremos por videoconferencia y mantendremos la reunión.

Así comenzamos un período en el que esta mesa redonda se componía de dos mesas unidas *online*, una en Vitruvio, sede del Estado Mayor de la Defensa, y otra en Retamares, en el Cuartel General del Mando de Operaciones, donde se sentaban los tres comandantes que habían hecho mudanza desde Madrid-centro a las afueras, además de, cuando era necesario, el comandante del Mando Conjunto de Operaciones Especiales.

A pesar de la mermada calidez humana de las videoconferencias, el efecto positivo del intercambio de ideas se mantenía perfectamente y, además, se generó una relación necesaria y muy positiva entre las unidades desplegadas en Retamares, que constituían el corazón y el músculo de la acción conjunta.

Otra idea interesante de Fuller —aunque se sale del objeto de este artículo— deriva de su estudio y opinión sobre las edades óptimas de los comandantes en puestos de acción o en destinos de planeamiento y asesoramiento. Pero esto lo dejamos para otra ocasión, pues no sólo es necesario efectuar —esto es fácil— la traducción literal, sino también la «conceptual» o el deslizamiento de sus ideas desde su época, primer cuarto del siglo XX, a la nuestra.

Fuller no hablaba del protocolo como una tarea del estado mayor del comandante; pero, sin duda, la organización y el protocolo de actividades de carácter representativo estaban y están unidas al ejercicio del mando.

La Secretaría del JEMAD se encargaba con brillantez y una tremenda dedicación a dichas actividades, algunas periódicas, como los izados de bandera en la plaza de Colón de Madrid, los desfiles del Día de las Fuerzas Armadas y de la Fiesta Nacional o las reuniones y presentaciones a diputados, senadores o periodistas sobre la coordinación de la estrategia de comunicaciones y otras.

Algunas actividades de carácter institucional surgían de forma natural, como el traslado de los restos mortales del expresidente del Gobierno Adolfo

El presidente Adolfo Suárez.
(Fuente: Presidencia del Gobierno)

Suárez, la proclamación de S. M. el Rey Felipe VI, la reunión con los jefes de Defensa (CHOD) de la coalición anti-DAESH en Madrid y las recepciones, en Madrid, a los CHOD de países amigos y aliados.

En estas últimas, además del programa de trabajo, se organizaban actividades sociales y culturales.

—Almirante, el CHOD de… nos ha pedido una visita al museo real.

—Adelante, meterlo en el programa.

—Vamos a hablar con el Palacio Real para organizar la visita.

Llega el CHOD y, por la tarde de su segundo día en Madrid, le pregunto:

—Mi general, ¿qué tal la visita al Palacio Real?

—Muy bien almirante, pero echamos de menos no tener programada una al Museo del Real Madrid.

¡Se nos hizo la luz! y les organizamos la visita al día siguiente. La Secretaría, siempre al quite, solucionó el asunto y aprendimos que hay que estar siempre con los pies en cubierta y no perder la conexión con la realidad.