



Teniente general Fernando López del Pozo
Comandante del Mando
de Operaciones

Lo bueno de lo malo

Balmis se ha convertido en un laboratorio de emociones, de sensaciones, de eficacia y de experimentación en tiempo real

ES un reto escribir algo sobre el COVID-19 en clave positiva, pero desde la perspectiva de *Balmis*, todo es un reto. Cada día. Cada hora. La incertidumbre flota en el aire escaso que ventila el espacio cerrado del JOC del Mando de Operaciones desde el que se dirige esta operación, y esa misma incertidumbre es la que nos lleva a un estado permanente de alerta buscando la respuesta adecuada en modo y tiempo a cada nuevo problema que surge con cada correo, cada WhatsApp, cada llamada.

Podría, por otra parte, no escribir en ese tono positivo al que me refiero y centrarme en la gravedad del presente y del previsible futuro, pero no sería justo. Desde el inicio de la operación con la convocatoria del Grupo de Planeamiento Operativo el 14 de marzo y la reunión con la ministra de Defensa al día siguiente, *Balmis* se ha convertido en un laboratorio de emociones, de sensaciones, de eficacia y de experimentación en tiempo real.

Todo militar, quien más quien menos, ha experimentado la alegría de la ayuda. Cinco letras que deberían figurar en mayúscula porque son la esencia de esta misión... y, con matices, de la profesión. Ayuda que hemos llevado allende las fronteras, en lugares de crisis de todo tipo y duración. Pero en España, en nuestra tierra... poco si exceptuamos a la UME, pequeña en comparación con el resto de las FAS. Para cualquier militar es una satisfacción total sentirse útil ante su ciudadanía, ante nuestra gente necesitada, completando un círculo de darlo todo y recibir a cambio el cariño y la gratitud. Para ello, ha sido indispensable contar con un respaldo político claro; contar con una apuesta de alto nivel por el empleo de las FAS en nuestras calles, en nuestras residencias de mayores, en nuestros hospitales incluso en nuestras morgues con un mensaje claro de confianza, de solidaridad, de ayuda, en definitiva.

Sin entrar en detalles del diseño de la operación, sí que es importante reseñar que, a mi juicio, ha habido tres principios

guía que están demostrando su validez: la unidad de mando, la simplificación de escalones de mando y la anticipación.

Aquel 15 de marzo, la ministra tomó algunas decisiones aparentemente sencillas: «encargó» la dirección de la operación al JEMAD que la ejerce a través de su Mando de Operaciones y agrupó a todos los intervinientes, del Ejército de Tierra, de la Armada, del Ejército del Aire, de la Inspección General de Sanidad y de la UME bajo su Comandante; y dispuso a todo el resto del Ministerio en su apoyo. Para rubricarlo, creó un grupo de WhatsApp.

Habrà quien pueda criticar el empleo profuso de herramientas de comunicación civiles en dispositivos móviles, pero ha sido un elemento que ha facilitado un contacto fluido, inmediato, rápido y ágil. La rapidez es un objetivo de suma importancia en esta operación. Rapidez eficaz. Todos los que estamos en la cúpula de la dirección de la operación *Balmis* nos hemos visto beneficiados de un contacto que nos ha permitido anticiparnos a problemas, a peticiones singulares, a posibles malentendidos o a pequeñas quejas.

Esta adaptación a una operación que en nada se parece a ninguna experiencia exterior no tiene, sin embargo, nada de improvisación. Es el empleo cotidiano de la estructura de las Operaciones Permanentes el que nos ha facilitado enormemente su trasposición, no total, pero casi, a la operación *Balmis* y poder contar con las mismas estructuras... y hasta con las mismas caras.

Para cualquier militar es una satisfacción total sentirse útil ante su ciudadanía

La estructura de las Operaciones Permanentes nos ha facilitado su trasposición a la operación Balmis

La claridad de la estructura desde los momentos iniciales posiblemente sea la clave para, posteriormente, poder descentralizar y dar confianza a los mandos subordinados. Una vez que la cadena, insisto, simplificada y achatada («flattering»), está establecida y funciona, es más sencillo mandar con el propósito y no con misiones específicas para cada caso; es más fácil generar confianza en todos los mandos sabiendo que sobra capacidad para ejecutar con corrección cuando la orden está clara.

El «cabo estratégico» del que ya se habla menos porque, como todo, está sujeto a modas terminológicas, sigue siendo igual de importante que cuando alguien acuñó la atinada expresión. Pero no hay problema. No lo hay porque ese «cabo» participa de los mismos valores que sus jefes. Es complicado añadir algo a los difundidos valores de nuestra profesión. Incluso peligroso por el abismo de caer en conceptos manidos que conlleven vaciedad. Pero no es el caso. El soldado o marinerero que desinfecta, el que transporta, el que acarrea, el que patrulla, el que desarrolla tareas de alta visibilidad y el que hace lo mismo pero tras una máscara en la trastienda y sin focos, todos tienen la íntima satisfacción de estar colaborando con sus conciudadanos, con su gobierno, con su pueblo, con su patria. En esta situación, nuestros valores saltan de la sartén como el agua en aceite caliente. No hay que pedir a nadie que lo dé todo porque «todo» es lo que está deseando dar. A nadie se le exige esfuerzo, o compromiso, o compañerismo, o lealtad... tenemos la ventaja de contar con ello sin recurrir al exhorto, ya lo dan.

El empleo de cinco u ocho mil militares cada día en distintos cometidos, incluidos por supuesto el personal sanitario, hace que la preocupación del mando no pueda ser la actividad singular de cada uno. En Balmis es imprescindible aplicar principios que todos sabemos, pero que requieren gran confianza en el subordinado. Es esta confianza la que conlleva que desde los puestos más bajos de la jerarquía se asuman situaciones inesperadas con iniciativa, con valentía, con capacidad de decisión adaptada a lo imprevisto y con el convencimiento de que el mando la va a respaldar. Sin duda alguna, todo esto se traduce en

una mayor confianza de todos en nosotros mismos, en nuestra capacidad para resolver motivados siempre, y me repito, por el objetivo fundamental de ayudar a nuestro país.

Si sentado en mi silla me giro y miro a mi alrededor, no veo soldados en sentido estricto. Veo oficiales analistas con mascarillas y una, dos, incluso tres pantallas de ordenador; parecen ni comer ni beber. Todos ellos llevan con minuciosidad y concentración el desarrollo de cada operación, la recepción de cada solicitud, la respuesta coordinada con los mandos componentes de manera que sea la más adecuada, la más cercana, con el medio más eficaz, con el que menos fatiga pueda tener. Y las peticiones llegan, y llegan, y siguen llegando. Y aquí entra el factor humano.

No todas se pueden atender, pero hay que intentar responder. Con afirmación o negación, pero no con el silencio. Jamás la falsa esperanza; quizá esto sea peor que la mentira. El estrés mezclado con la humanidad, con la empatía con la persona que llama o escribe, con la flexibilidad del uso esporádico de canales alternativos que no son los establecidos en nuestros planes. Y es que nuestros planes se cumplen... o no. Están.

Son planes que afrontan una situación inicial que se trunca, que gira y nos amoldamos a la segunda situación que, quizá, vuelva a girar a nuestro favor y nos permita reutilizar el plan. Y todo se convierte en un remolino de órdenes parciales, de coordinaciones pero... funciona de manera mágica.

Vuelvo a mirar a mi alrededor. Me abstraigo del sonido de mi teléfono móvil que hace un doble bip hueco con cada mensaje y veo con enorme satisfacción lo que me rodea. Son la misma gente que todos los días. Los mismos hombres y mujeres que las jornadas de los meses de febrero, enero y la cuenta atrás, pero más cansados. Con el cansancio de un esfuerzo continuado para el que están dando todo y, sin embargo (nuevamente la magia) su cara tiene más frescura cuanto mayor es la exigencia. Posiblemente termine una nueva jornada para mí de la misma manera que todas las anteriores: con una satisfacción enorme, con el cuerpo y la mente cansados, pero con la sonrisa intensa que guardo para mí mismo.



ENMAD