

General de ejército Francisco Javier Varela Salas,
JEME

«DEBEMOS FOMENTAR EL LIDERAZGO Y LA INICIATIVA»

El jefe de Estado Mayor destaca que el Ejército de Tierra se encuentra ante un «cambio de ciclo», en el que tiene que orientar su organización a la misión y confiar en «el buen hacer y los valores» de sus componentes

SE siente orgulloso cada vez que recibe un reconocimiento o una felicitación por las acciones que, en beneficio de la sociedad española, realizan diariamente los hombres y mujeres bajo su mando. «Me doy cuenta de que lo estamos haciendo bien, a pesar de las dificultades», indica el general de ejército Francisco Javier Varela Salas (Puertollano, Ciudad Real, 1952), que lleva más de tres años, desde marzo de 2017, como jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra (JEME).

De su extensa vida profesional, iniciada hace 47 años, el JEME destaca que ha podido «contar con el respaldo de la familia militar en situaciones difíciles y compartir con ella los momentos felices», así como «la camaradería que se vive en las unidades, en mi caso en las de operaciones especiales y de la Legión, donde he servido». Tras su ascenso a general ha estado al frente de

la Brigada *Rey Alfonso XIII* de la Legión, el Mando de Fuerzas Ligeras y la Fuerza Terrestre, así como del Cuartel General Terrestre de Alta Disponibilidad en Bétera (Valencia). Hoy, desde la cúspide del Ejército de Tierra, lidera «un proyecto común exigente», el de una institución que, al tiempo que moderniza su estructura para adaptarla a un entorno muy cambiante, trata de impulsar una nueva mentalidad entre

«El proceso de transformación en que nos encontramos inmersos requiere de un profundo cambio de mentalidad»

sus miembros. «Hay que otorgar iniciativa a los subordinados —explica— y confiar plenamente en su buen hacer y en sus valores; por eso, prefiero que me pidan perdón a que me pidan permiso».

—¿Cómo definiría al Ejército de Tierra de 2020?

—Como un Ejército inmerso en un profundo proceso de transformación, no solo organizativo, sino también cultural. Nos encontramos ante un verdadero cambio de ciclo y debemos orientar nuestra organización a la misión encomendada para ser más eficientes. Ello requiere de cada uno de los componentes una mentalidad flexible y audaz, que incorpore permanentemente nuevos procedimientos y sea capaz de materializarlos.

No podemos, ni debemos, obviar los efectos de la pandemia sobre nuestro Ejército. Se trata, al igual que para otras organizaciones, de pasar una auténtica prueba colectiva de resiliencia, que sin



duda nos hará más fuertes cuando la superemos.

Además, estamos consolidando nuestro modelo de liderazgo, sustentado en nuestros valores y basado en el ejemplo. Nos gusta reconocernos como una escuela de líderes que aspira no solo a lograr la excelencia interna, sino a proyectar al exterior una de nuestras grandes fortalezas, para un mejor servicio a las Fuerzas Armadas y a España.

—«La fuerza de los valores» es, precisamente, el lema de la institución que dirige, resultado de un concurso de ideas convocado el pasado mes de marzo...

—Este lema forma parte del esfuerzo que se está haciendo por fortalecer y modernizar la *Marca Ejército*, con la idea de acercarnos aún más a la sociedad a la que servimos. En ese sentido, queremos trasladar a los españoles que el capital humano es y será siempre el mayor activo del Ejército, nuestro centro de gravedad. No olvidemos que los conflictos de hoy y los del futuro se desarrollarán entre, por y para la gente. Ganar los corazones y las mentes de la población civil requiere operar con un sólido bagaje humanístico fundamentado en la fuerza que nos proporcionan nuestros valores.

—El Ejército de Tierra acaba de estrenar una nueva organización, «orientada a misión». ¿Se garantiza con ella la generación rápida y sencilla de las capacidades?

—En un momento de restricciones presupuestarias, la organización orientada a la misión supone optimizar las estructuras, agrupando unidades con responsabilidades comunes bajo un mismo mando. De ese modo, se facilita la transición de la estructura orgánica del Ejército, que es mi responsabilidad, a las estructuras operativas requeridas por el JEMAD.

—¿Cree que esta organización mejorará la respuesta a la evolución del entorno?

—Estoy convencido de ello. El Ejército ha identificado un claro riesgo relacionado con la complejidad del entorno, que es ir por detrás de los acontecimientos. La respuesta a ese riesgo



es la transformación. La organización orientada a la misión es parte de dicha transformación, pues con ella se garantiza una mejor adaptación del Ejército de Tierra a la cada vez más rápida evolución del entorno, facilitando la acción conjunta de las Fuerzas Armadas y prestando particular atención a la prevención y respuesta a pandemias y crisis sanitarias.

Los cambios organizativos, aun siendo fundamentales, no son *per se*

suficientes para materializar con éxito una transformación tan profunda como la que abordamos. Deben venir acompañados por un cambio de mentalidad sobre el que también estamos incidiendo y que, para nosotros, es tan importante como la evolución de nuestras estructuras. Una organización orientada a la misión debe venir acompañada de un nuevo estilo de mando, que fomente el liderazgo y la iniciativa en todos los escalones de la nueva organización.

—Se pasa de cuatro a tres Mandos de primer nivel, se reordenan las dos divisiones y se crea el Mando de Apoyo a la Maniobra. ¿Qué efectos tendrán dichos cambios?

—La nueva División *San Marcial* generará y adiestrará unidades con capacidades muy específicas y alta disponibilidad —paracaidistas, montaña, operaciones especiales y aviación de ejército—, y la *Castillejos* hará lo mismo para las Brigadas de Combate atribuidas a los diferentes compromisos en el ámbito nacional e internacional. El Mando de Apoyo a la Maniobra se encargará de generar y adiestrar los diferentes capacitadores de nivel de Cuerpo de Ejército y División, como artillería, ingenieros, transmisiones, apoyo logístico y otros específicos. Todo ello se reflejará en la agilidad de la organización para contribuir eficazmente a la generación de las estructuras operativas que se nos encomienden, al tiempo que se logran sinergias significativas para la preparación de nuestras unidades.

—¿Qué se pretende conseguir con la reorganización de las capacidades sanitarias?

—Hemos decidido reorganizar las capacidades sanitarias de la Brigada de Sanidad, transformándola en una Agrupación de Sanidad e integrándola en la Brigada Logística. Esta reorganización, que mantiene las capacidades que ya aportaba la Brigada de Sanidad, permitirá obtener una mayor eficiencia del personal sanitario puesto a disposición del Ejército de Tierra y aumentar la eficacia del apoyo sanitario en las operaciones.

—¿Cómo ha contribuido el Ejército de Tierra a la operación *Balmis* de las Fuerzas Armadas contra el COVID-19?

—Nuestra versatilidad y capacidad de adaptación nos ha permitido realizar con eficacia numerosas labores en toda España: presencia y vigilancia de puntos críticos, desinfección de todo tipo de instalaciones, transporte de material sanitario o alimentos básicos —tanto por carretera como en helicópteros—, montaje de hospitales de campaña y apoyo con personal o distribución de aguadas, entre muchísimas otras. Y todo ello en ayuda a la población, en

colaboración con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Junto a estas actuaciones, el Ejército también ha ofrecido apoyo sanitario con el personal especializado con el que cuenta.

—¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas de *Balmis*?

—La más importante ha sido constatar, por la vía de los hechos probados, que nuestro amplísimo despliegue territorial nos permitió atender la mayoría de las solicitudes cursadas y nuestro dimensionamiento favoreció que se pudiese prestar este apoyo con oportunidad. Hemos sido la única organización capaz de poner a disposición de las autoridades el 100 por 100 de nuestras capacidades y sostener el esfuerzo durante 98 días. Al mismo tiempo, mantuvimos la preparación crítica para los

necesario. Por eso hemos definido tres líneas fundamentales de actuación, que debemos afrontar colectivamente. En primer lugar, debemos dirigir nuestro esfuerzo principal a estar más y mejor preparados para afrontar cualquier posible crisis similar al COVID-19. Segundo, tenemos que esforzarnos en garantizar las condiciones mínimas precisas para sostener y, si es posible, mejorar las condiciones de vida y trabajo en las unidades. Y tercero, preservar las capacidades operativas esenciales, el liderazgo y la formación en valores.

—Se ha puesto en marcha el proyecto de *Fuerza 35*, con el vehículo blindado 8x8 como programa estrella...

—Más que un determinado material, nos interesa la evolución de nuestros sistemas de combate, de nuestras bri-

«La sociedad española, en general, se identifica con su Ejército, y los gestos de respeto y cariño que nos muestran son constantes»

despliegues que teníamos encomendados en zona de operaciones y ejecutamos dichos despliegues, en territorios tan demandantes en términos de recursos como el Líbano y Malí.

La segunda lección enlaza directamente con nuestro proceso transformador. Ha resultado muy satisfactorio comprobar que, mentalmente, estamos ya predispuestos a la adaptación a un entorno tan complejo como el que vivimos con la pandemia.

—¿Estas lecciones les están sirviendo para la actual *Misión Baluarte*?

—Sin duda. Nada más desactivada la operación *Balmis* analizamos todos los aspectos que podían mejorarse, y lo hemos incorporado a la labor que llevan a cabo los rastreadores militares en apoyo de las comunidades autónomas.

—¿Qué medidas ha adoptado el Ejército de Tierra para preservar la operatividad mientras persiste la amenaza del coronavirus?

—Tenemos que prever, planear y prepararnos. Una y otra vez si fuera

gadas. La designación de una Brigada Experimental va por ese camino. Nuestras brigadas son sistemas completos, que funcionan de forma integral y deben ser equipadas como un todo. Es un cambio de paradigma: debemos pasar de los cambios secuenciales de vehículos, fusiles, radios... para todo el Ejército, lo cual se demoraba en el tiempo, a dotarnos de brigadas completas al ritmo que se determine. Ello exige tener un «integrador», un referente industrial que acople el sistema de combate brigada.

—¿Teme que la crisis económica afecte a este y a otros programas?

—Evidentemente, tendremos que asumir la parte que nos corresponda en los ajustes presupuestarios que pudieran producirse. Sin embargo, hemos visto que el programa del 8x8, tras superar numerosas dificultades, ha arrancado con fuerza a pesar de la difícil situación, gracias a un esfuerzo colectivo que ha logrado aunar sectores estratégicos, como son la defensa, la investigación y la industria, todo ello en clave española. Ello

«La gestión del Ejército de Tierra se basa en la solidez de los lazos orgánicos y en la confianza depositada en cada escalón de mando»

conllevará retornos que pueden rentabilizar futuras actuaciones, especialmente si España se posiciona bien en el renovado marco europeo para la industria de seguridad y defensa. En ese sentido, debemos seguir aspirando a participar en programas estratégicos para la defensa europea, como el *Main Ground Combat System*, que avanza a buen ritmo y está ya marcando el camino para la evolución de los sistemas terrestres en los principales países de la UE.

—En líneas generales, ¿cuáles son las necesidades prioritarias en armamento, sistemas y equipos?

—Como he señalado antes, se trata de visualizar la brigada como un sistema de combate integral, del mismo modo que lo es una fragata, por ejemplo. El Ejército de Tierra necesita modernizar sus brigadas e incorporar los avances tecnológicos que nos permitan operar en el complejo entorno operativo actual y futuro. Se trata de un requerimiento crítico, ya que cualquier organización, civil o militar, que pierda el tren de la evolución tecnológica está condenada a la irrelevancia.

No obstante, a corto plazo sí hemos detectado determinadas capacidades que deben ser reforzadas, para poder hacer frente a crisis sanitarias como la que vivimos. Por ejemplo, se ha demostrado que la logística y las capacidades sanitarias y NBQ son cruciales para afrontar la pandemia. Por ello, en el contexto actual merecen nuestra atención preferente.

Por otro lado, España dispone de una aviación de ejército que es referente europeo por su capacidad y operatividad. Debemos seguir aspirando a disponer de sistemas tripulados y no tripulados modernos y eficaces, que nos permitan seguir proporcionando valor añadido al esfuerzo común de seguridad en Europa.

—¿Le resulta complicado gestionar una «empresa» de 80.000 profesionales?

—La gestión del Ejército de Tierra se basa en la solidez de los lazos orgánicos y en la confianza depositada en cada escalón de mando, que debe obrar con iniciativa para lograr los objetivos que le han sido encomendados. Este es el estilo de mando orientado a la misión que queremos consolidar y que nos debe guiar hacia el futuro. Me encuentro muy cómodo en mi trabajo, por la enorme calidad que atesoran mis subordinados, en quienes confío plenamente.

—¿Está bien dimensionado el Ejército de Tierra?

—Cada país aspira a tener el mejor Ejército que se pueda permitir para que sus ciudadanos disfruten de la libertad que merecen. Mi misión es obtener el mayor rendimiento posible de los recursos que se nos asignan, en términos de preparación y eficacia. En el contexto actual, resultaría incoherente plantear cifras irreales, sin considerar que formamos parte de un todo y que la seguridad tiene muchas dimensiones, incluida la económica.

En cualquier caso, el recurso humano del Ejército no solo nutre a las unidades necesarias que determine la Directiva de Planeamiento Militar, sino que además dedica una parte importante de dicho personal, desde el punto de vista cuantitativo pero sobre todo cualitativo, a cubrir puestos de responsabilidad, tanto nacionales como internacionales.

—¿Qué expectativas tiene respecto a la participación del Ejército de Tierra en misiones internacionales?

—Ni pedir ni rehusar, como versaba Calderón. España ha demostrado siempre un firme compromiso con sus aliados en las organizaciones internacionales de las que forma parte; incluso en este período de crisis, nuestra aportación a las misiones en el exterior es muy superior a la de otros países de nuestro entorno. Estaremos en todo momento dispues-



tos a contribuir con nuestras capacidades específicas a la acción conjunta que lidera el JEMAD, en las condiciones que determine el Gobierno.

Me gustaría destacar el esfuerzo sostenido realizado por el Ejército en la cualificación idiomática de sus componentes, aspecto clave para nuestra integración en estructuras multinacionales. Podemos decir con orgullo que somos la institución del Estado con mayor número de personas en posesión de un nivel profesional de idiomas, no solo en inglés, sino también en francés, árabe y otros idiomas de interés militar.

—Nuevos dominios de ciberdefensa y espacio ultraterrestre; retos como las pandemias, la desinformación y el cambio climático... ¿Cómo debe abordar el Ejército estos desafíos del presente y del futuro?



—Los cambios en el entorno en el que opera el Ejército de Tierra siempre han existido. Sin embargo, lo que define el entorno operativo actual y futuro es la enorme velocidad con que se están produciendo estos cambios, con dos parámetros fundamentales: la revolución tecnológica y la globalización. Como he mencionado, el proceso de transformación en que nos encontramos inmersos requiere de un profundo cambio de mentalidad que genere líderes capaces de adaptarse a los cambios, que convivan con ellos y que identifiquen oportunidades donde otros solo atisban incertidumbre. Al final, no hay que olvidar que más allá de cada tecnología está la persona.

—La Legión cumplió cien años el pasado 20 de septiembre ¿Qué reflexiones le sugiere esta efeméride?

—La principal es que, después de cien años, seguimos contando con una unidad siempre dispuesta a dar el primer paso. Para eso, debe tener una permanente actitud de aprendizaje, que le lleve a incorporar las últimas tecnologías y a desarrollar procedimientos novedosos que preserven el enorme valor añadido que nos proporciona la Legión. Saber unir tradición y modernidad es una señal de identidad de la Legión, que he podido vivir en primera persona, y que me gustaría compartir con la sociedad a la que tan generosamente sirve esta ejemplar unidad del Ejército del siglo XXI.

—¿Cómo perciben hoy los ciudadanos al Ejército de Tierra?

—La sociedad española, en general, se identifica con su Ejército, y los gestos de respeto y cariño que nos mues-

tran son constantes. El avance que han supuesto las redes sociales como herramienta de comunicación bidireccional nos permite mantener un diálogo permanente con la sociedad, y puedo constatar que cada día se nos conoce más.

Sin embargo, hace falta un mayor esfuerzo colectivo para que se nos conozca mejor. La contribución de las Fuerzas Armadas a la libertad de los españoles debe ser consistentemente explicada, fundamentalmente a las generaciones más jóvenes, y en esa tarea deben participar otros sectores estratégicos nacionales, no solo en el ámbito de la defensa. *Balmis* fue un ejemplo de simbiosis con la sociedad, que lograron las Fuerzas Armadas en su conjunto con una destacada aportación de los hombres y las mujeres del Ejército de Tierra.

Santiago Fernández del Vado

Fotos: Pepe Díaz