



# EL MANDO Y EL HOMBRE DEL TIEMPO

En este original artículo, no exento de agudeza y buen humor, el autor se plantea las dificultades que, para la toma de decisiones, supone el exceso de información, a menudo poco trascendental pero suficiente para distraer y sobrecargar al mando y sus auxiliares innecesariamente.

*Era un oficial de caballería como creo que debe ser en ese cuerpo un joven oficial: vivo, audaz, con un leve toque de frivolidad ante el peligro, siempre jaranero y algo desenvuelto*

Victorias frustradas. VON MANSTEIN

**Juan Bustamante  
Alonso-Pimentel**  
Coronel. Caballería. DEM

No sé qué tiempo va a hacer mañana. Me ha llegado la información en repetidas ocasiones, pero con tanto ruido he terminado por desviarme y perder el mensaje. Veo al hombre del tiempo por una cuestión de interés, leve, porque forma parte del final de los informativos y por una cuestión de tradición: mi padre, que lleva 70 años anclado a las predicciones meteorológicas. Cuando mi padre escucha y ve al hombre o a la mujer del tiempo, lo hace con atención. Quizá más a la segunda que al primero. Mira y escucha los datos que le pueda proporcionar el análisis técnico. Se suceden en la pantalla

mapas de distintos colores, con efectos cronológicos dinámicos del pasado reciente y del futuro inmediato, nubes que evolucionan al tiempo que cambian su color y sus respectivas intensidades. Al mapa de pluviometría le sigue el térmico, y a este, el de los vientos, oleajes y marejadas de mañana, pasado y al otro. Vienen luego las fotos de espontáneos a la caza del minuto de gloria. Fotos de cúmulos y nimbos, pedriscos o amaneceres idílicos (cuando no cursis) y se redondea el bombardeo informativo con aspectos pormenorizados de lugares recónditos, villas y villorrios *ad maiorem gloria* de su decreciente población. Datos, datos...

Otrora, Paco Montesdeoca o Mariano Medina nos contaban, le contaban a mi padre, la previsión en formato plisplás. Hoy, mañana, temperatura, lluvias y dos mapas con un sol de qui-

**El arte operacional  
se basa en la  
creatividad y la  
innovación**

taipón. Se acabó. Luego quizá no era muy precisa y sus errores constituían la mofa de media España, pero mi padre creía saber perfectamente el tiempo que iba a hacer y actuaba en consecuencia: a cuerpo gentil o con gabardina, esperanzas o decepciones para el campo, lluvias copiosas o pertinaz sequía. La información escueta y precisa le permitía tomar una decisión firme e indubitable para evitar un resfriado.

VIERNES  
2 SEPTIEMBRE



Mi padre ha tiempo que dejó la milicia y le da igual lo que barrunto, pero a mí me asalta la duda. Y es que la progresión de los sistemas de información es infinitamente más rápida que nuestra capacidad de organizar los datos que proporcionan, presentarlos y asimilarlos para decidir. La carrera es desigual y el ritmo de la tecnología avanza más rápido que nuestra capacidad de adaptación. La acumulación de datos que nos rodea por los cuatro costados en formatos cambiantes y perecederos, las variables que escrutar durante los análisis de la situación táctica, ese último segundo antes de la decisión que siempre aporta algo nuevo, no siempre tienen el efecto beneficioso que se les supone. Cuanta más información mejor..., a no ser que la información nos ahogue, nos enrede y no nos permita tener un ápice de calma para emplear nuestras facultades humanas, cognitivas o, ¿por qué no?, instintivas de cara a decidir mejor y más rápido que el adversario.

La moderna aproximación integral al planeamiento de las operaciones COPD (*comprehensive operations planning directive*) hace tiempo que apisonó la vetusta integración del terreno y del enemigo (¡jaquel INTE...!) para contemplar ahora factores político, militar, económico, social, infraestructura, información, físico y temporal... y los que vengan. Estudiamos ahora al enemigo, al amigo y al neutral; al terrestre y al espacial, al que ataca y al que ciberataca, al natural y al sobrenatural, al romántico honesto y al *fake* funesto. Y vio el redactor que era bueno..., aunque quizá no viese el enjambre procedimental y de tamaño de personal y medios informáticos que se estaba gestando.

Dice nuestra doctrina conjunta que el arte operacional se basa en la creatividad y la innovación. No dice que sean importantes, dice que «se basa» en ellos..., que son la esencia. Creatividad e innovación requieren de unas condiciones que no son

fáciles de conseguir, y no basta con que aparezcan con profusión en doctrina y ordenanzas. Una de esas condiciones favorables podría ser institucional; es decir, que el propio Ejército realmente prime e impulse la creatividad por convencimiento de su bondad y de su eficacia en la preparación de la lucha contra el adversario. Otra condición para operar con creatividad e innovación, sin duda, es la disposición de una combinación de conocimiento y tiempo adecuada. Un conocimiento técnico/táctico profundo que nos permita idear nuevas alternativas y un tiempo suficiente en calidad y cantidad como para lograr la atmósfera de abstracción y libertad que requiere la generación de soluciones imaginativas.

La preparación integral del entorno operacional (CPOE en inglés) y el concepto «preparación» en sí, aunque no tenga siglas en inglés, es una maquinaria que comienza a producir y a actualizar datos referidos



La proliferación de sistemas que pretenden apoyar el mando y control de nuestras unidades hacen que este ejercicio se complique de forma imparable

a todos los factores de forma ininterrumpida hasta, al menos, el momento de la conferencia de la decisión en la que el comandante pone el dedo sobre la línea que, a su parecer, genera la acción más conveniente. Esta situación de mutación rápida y constante, de integración de factores cada vez más variados, tiene una buena parte de inevitabilidad, de camino sin retorno. No se puede luchar contra la evolución de los elementos que influyen en el campo de batalla y que, además, lo hacen de forma conectada y veloz, pero todo tiene un precio.

La proliferación de sistemas que pretenden apoyar el mando y control de nuestras unidades hacen que este ejercicio se complique de forma imparable y que la frescura, el *coup d'oeil*, la higiene mental que requiere la toma de decisiones creativas pueda verse mermada por el aluvión de información que no tiene fin. No puede, además, olvidarse el objetivo final de los elementos que integran

el puesto de mando. El objetivo consiste en acelerar nuestro ciclo de decisión, decidir antes de que el adversario pueda estudiar nuestra línea de acción, conseguir que su línea de acción más probable sea un fracaso, evitar que se enfrenten dos acciones previsibles y, como dice nuestra doctrina, optar por una solución creativa y, por tanto, inesperada, y por ello con mayores opciones de éxito.

Supongo que la mayor parte de los militares llevamos dentro un pequeño caudillo y una tendencia al mando por convencimiento. Braveheart ha muerto y su voz hoy no podría ser escuchada por las huestes alineadas y sus caras pintadas con el azul de Escocia. Murieron también Washington y Lincoln, posiblemente los dos presidentes más queridos por los americanos, con su dialéctica que encandilaba a los ciudadanos y llenaba sus corazones de esperanza. Pero su muerte no ha de significar la muerte del modelo. Es indudable (¡espero!) que el espíritu del jefe ha de marcar el funcionamiento de

**El objetivo final de los elementos que integran el puesto de mando consiste en acelerar nuestro ciclo de decisión**

la unidad, su moral y su forma de combatir, pero quizá Braveheart se esté viendo amenazado por unos sistemas de información que le impiden imprimir su espíritu de victoria en sus soldados. Quizá ya no importe quién nos dirija porque su personalidad sea una cualidad residual para la unidad y, para ejercer el mando, baste con que este sea capaz de evitar la cacofonía de los



La mayor parte de los militares llevamos dentro un pequeño caudillo y una tendencia al mando por convencimiento

múltiples sistemas sonando a un mismo tiempo.

Es indudable que el espíritu del jefe ha de marcar el funcionamiento de la unidad, su moral y su forma de combatir

Blake, nuestro Blake malagueño, creó en 1810 el cuerpo de Estado Mayor ante la imposibilidad del jefe de emitir todas las órdenes por sí mismo. Alineado con Federico II de Prusia, el mayor *influencer* del momento, creó este cuerpo que aligeraba la carga de trabajo del comandante, le facilitaba la propuesta de opciones y el desarrollo y la transmisión de sus órdenes con un objetivo fundamental: la frescura del jefe para que, de nuevo, fuese capaz de optar por soluciones imaginativas que no fuesen previsibles para el enemigo. Casi todas las grandes batallas se ganaron sorprendiendo con acciones que parecían imposibles. El ataque frontal nunca fue epopéyico.

John Keegan, en *La máscara del mando*, aporta el telégrafo como factor de desarrollo de los Estados Mayores. Una herramienta que facilita la transmisión de datos y la inmediatez en la recepción se convirtió en un medio que inundaba a esos Estados Mayores de una información que había que procesar, asimilar y difundir. Se necesitaban Estados Mayores... mayores; ese caudillo soñado no podía continuar en el frente en primera línea de combate, necesitaba la calma de la retaguardia para no verse tan implicado en la acción como para no poder dirigirla. Tan atrás se fueron algunos que llegaron al modelo de los generales *de château* en la Primera Guerra Mundial, en los que no solo no percibían el fragor del combate desde la moqueta a retaguardia de Verdun o Somme, sino que ni siquiera percibieron las necesidades y las miserias de sus combatientes. Kubrick los ridiculizó en blanco y negro de por vida en *Senderos de gloria*.

La avalancha de datos para el planeamiento posiblemente no tenga fácil solución y el torrente informativo y de actualizaciones sea absolutamente imparable; quizá entonces la evolución deba encaminarse hacia su gestión simplificada más que a limitar su cantidad. En esta línea, lo que sí que se podrá corregir es la obsesión por el control de un número de datos infinito y la paranoia por evitar a cualquier precio que suceda lo imprevisto. Es indudable que, en este aspecto, la prensa inmediata, con sus neoformas, incluido el famoso «cabo estratégico», ha debilitado nuestra audacia. La hiperdifusión de nuestras palabras, de las imágenes, la vaguedad en algunos análisis guiados por la velocidad y la vertiginosa liviandad para extraer conclusiones en muchos foros acoquinan la mente del decisor que, *velis nolis*, mira de reojo la trascendencia y el riesgo de su mínima decisión. Twitter asusta más que el enemigo.



La avalancha de datos nos desvía de lo importante y nos centra en lo banal.

## «El general añade una visión omnicomprendensiva para decidir conforme al todo, y no a las partes»

El teniente «sostiene» la acción de su mando, el capitán («caputitis») es la cabeza, el coronel manda columnas (*colonnello*) y el general... es generalista. Esa visión general es la que le tiene que permitir tener esa pequeña distancia con respecto al analista específico, experto, monotemático. El general añade una visión omnicomprendensiva para decidir conforme al todo, y no a las partes. Es esa visión la que hace del jefe una balanza con capacidad de mesurar y decidir con innovación y creatividad..., o no, pero, en cualquier caso, necesita imperiosamente esa distancia calmada más allá de la mutabilidad de los datos y los sistemas que atosigan el pensamiento.

La inteligencia artificial da miedo. Al menos a mí. Los replicantes de *Bladerunner*, con todas sus

perfecciones, sentían la angustia de la falta de recuerdos..., ese matiz que los hacía inhumanos, o al menos no humanos. Los nuevos sistemas aprenden de un sinfín de datos, experiencias que indican cuál debería ser la actitud normal ante parámetros semejantes, históricos. A una velocidad inimaginable podrán analizar miles de hipótesis y elegir en función de los criterios de valoración que se les hayan implantado: lo más probable, lo más peligroso, lo más arriesgado..., lo más convencional. El mando y control avanza hacia la automatización. Diversos algoritmos nos irán alertando y llevando de la mano para que no dejemos pasar por alto cambios en la situación, terreno, enemigo, sin que tomemos la decisión oportuna o la decisión de no decidir. Será, quizá, una inteligencia artificial que alerte a los Estados Mayores para que estos acepten o maticen esa artificialidad por otra naturalidad. Sin embargo, este potencial avance induce al miedo de los vasos comunicantes de suma cero: a mayor avance de «eso», menor capacidad de análisis del ser humano y de asumir riesgos, mayor empequeñecimiento y dificultad para tomar decisiones, mayor dependencia y menor capacidad de concentración. La

«inteligencia» artificial y otros neologismos al uso abusan de una condición humana que no tienen, en parte porque nos encanta hacer evolucionar el lenguaje retorciéndolo o inventando palabras, a ser posible en versión «traducción directa». La inteligencia «no artificial», la humana, implica emoción, sentimiento y esa creatividad en la que se basa la doctrina conjunta. Afortunadamente, todavía no se sabe cómo inocular esta definición en una máquina.

Es difícil encontrar una crítica novedosa a las redes sociales. Resulta singular el proceso que generan de amor/odio, de rechazo de ese vórtice que nos impide hablar y nos exige estar, que nos aturde y nos absorbe, que nos desvía de lo importante y nos centra en lo



La avalancha de datos para el planeamiento posiblemente no tenga fácil solución

banal. Jamás los diálogos de habla y escucha entre personas estuvieron tan impregnados de «qués» y de «perdón» fruto de la distracción, jamás fueron tan breves, jamás tan desapasionados. Los Ejércitos, ¡cómo no!, también hemos entrado en esa dinámica feroz de decir mucho en formato breve sin añadir casi nada. Algo me dice que estamos en la línea equivocada, que la mensajería breve e instantánea no está en la esencia de nuestra comunicación institucional y que terminaremos escapando de estos *flashes* vacíos con los que salpicamos las redes de chasquidos de dedos que atraen la atención unos segundos, que captan una atención difusa que se

vuelve a despistar por el siguiente chasquido. Quizá, dicen, sean enganches para poder profundizar si se encuentra el interés, pero... también contribuyen a esta aceleración vital, a ese ritmo de saltimbanqui que, de nuevo, nos impide reflexionar. El «animal racional» que fuimos por definición y por diferenciación se va transformando en un sujeto necesitado de la dopamina de la aceptación cuantificada en pulgares apuntando al cielo.

Cuando surgieron las redes, supongo que nadie previó este proceso de absorción de tiempo y mentes, pero así es. Estamos en la «cuarta revolución industrial», en la que la

La inteligencia  
«no artificial»,  
la humana,  
implica emoción,  
sentimiento y esa  
creatividad en la  
que se basa la  
doctrina conjunta

velocidad choca con la reflexión y con la pausa, en la que esa inteligencia artificial podrá decidir una buena parte de nuestras cuestiones civiles y militares. Quizá entonces solo tengamos que elegir desde una poltrona y lleguemos a ese «paulocoelhismo» de conseguir la felicidad a través de la tranquilidad zen.

## «Estamos en la "cuarta revolución industrial", en la que la velocidad choca con la reflexión y con la pausa, en la que esa inteligencia artificial podrá decidir una buena parte de nuestras cuestiones civiles y militares»

Si yo fuese Roberto Carlos (cantante, no futbolista), diría eso de «yo no estoy contra el progreso si existiera un buen consenso». No diría, en cambio, como Mafalda, «¡paren el mundo que me quiero bajar!». Se trata de convivir con algoritmos, sistemas, redes sociales, *big data* y otros engendros a los que nos tenemos que adaptar. Sin embargo, sí que se me encienden algunas luces de alerta ante el alejamiento de lo que nos hizo grandes como militares. Las gestas de los conquistadores parecen hoy realizadas por marcianos, porque dudo que haya un solo hombre capaz de hacer algo, ni siquiera diezmando en esfuerzo y gloria, comparable a aquellos esfuerzos bárbaros. Los ludistas del XIX arrojaban sus *sabot* (zapatos aldeanos) a las máquinas para «sabotear» su funcionamiento

y eficiencia que les robaba su trabajo y su esencia. No es nueva la prevención contra la máquina. La máquina y sus datos, los datos y su incontinencia de producción, los datos y su necesidad de aplicaciones interconectadas que trastabillan la inteligencia natural del mando llevándolo por un supuesto camino de perfección y blindando su defensa ante cualquier efecto colateral (que, por supuesto, también está previsto y valorado), pero... hemos matado el genio. Nos acecha la amenaza y la obsolescencia del hombre a remolque de las tecnologías. El genio no es patrimonio de Napoleón ni Wellington; el genio lo llevamos todos dentro, pero necesitamos frotar la lámpara para dejarlo salir. Necesitamos darle lustre a diario para que brille, ahora sí, con la ayuda de los sistemas maravillosos y sorprendentes que hemos creado. Se necesita de una relación simbiótica en la que el hombre se beneficie de los avances para desarrollar su genio, no para cegarlos. Para que la entropía informativa, ese ruido permanente que genera la información a paladas, sin destilar, con cientos de buceadores en redes abiertas y cerradas, no logre desorientarnos y podamos mantener el rumbo de lo importante, de lo prioritario, de recibir lo necesario para decidir, y no más.

El Ejército ha sido y tiene que seguir siendo motor de cambio, impulsor de modernidad tecnológica, y, si no consigue impulsar, que se pueda al menos adaptar. Pero... si todos nos adaptamos a los nuevos tiempos, ¿quién se queda cuidando de los viejos?, ¿quién vigila la retaguardia por si esto falla?, ¿quién repasa la topografía por si hay que recurrir al plano? Los números ya no encajan. Para mandar a menos cada vez necesitamos a más, y al final aquí no pelea nadie, y sin guerreros no hay guerra que ganar.

Necesitamos respirar aire puro, limpio, del que solo se encuentra en las alturas y sin nadie alrededor. El hombre empequeñecido, minorado, abrumado, tiene fallos, duda, es lento, desmemoriado. Mira de reojo a

la máquina que lo supera y amenaza, que con un clic podría darle una solución inteligente y artificial a su problema táctico, pero quizá no sea ese el camino. Tendrá el hombre que subir un peldaño con tapones en los oídos y observar y escuchar el murmullo a nuestros pies en silencio, percibir que el monstruo crece, pero, para que lo haga con orden, tendremos que tomar unos pasos de distancia para que un *uppercut* no nos noquee y nos deje tumbados en la lona.

El hombre del tiempo no es un oráculo infalible. Dice mucho y se le entiende poco. Se esfuerza denodado con sus mapas, en actualizar en *near real time* presente pasado y futuro aquí, allá y acullá; en el continente, en el país y en la aldehuela..., pero mi padre se pierde. El hombre del tiempo emplea los medios más avanzados y sus mejores intenciones. Habla, se atropella, se mueve y gesticula, quiere decirlo todo, pero todo es mucho; probablemente le parezca, incluso, que no hay alternativa al uso masivo de la tecnificación de vanguardia porque... son los «tiempos modernos» que imaginaba Chaplin. Pero el hombre del tiempo está produciendo bancos de niebla, vientos tormentosos, chubascos persistentes, soles cegadores que, con frecuencia, confunden a mi padre, que día tras día se vuelve a preguntar tras el torrente informativo: «Pero, al final... ¿qué tiempo va a hacer mañana?, ¿me pongo la chaqueta o no?».

Se necesita de una relación simbiótica en la que el hombre se beneficie de los avances para desarrollar su genio, no para cegarlos