

---

# REFLEXIONES SOBRE EL MANDO

JOSE SANCHEZ MENDEZ,  
Coronel de aviación

---

*La imagen de este F-1 pretende expresar  
la soledad en la que el Mando debe adoptar sus decisiones  
y hacer frente a su responsabilidad.  
Esta situación se acentúa en las Unidades de las Fuerzas Aéreas  
y aún más en las de los pilotos de caza,  
en las que casi siempre se ha de actuar en solitario.*

*En ambos casos,  
la rapidez con la que hay que responder a cualquier variación de los acontecimientos,  
la decisión exige una profunda valentía moral.*



*"Es frecuente que los militares mediocres pretendan excusar su falta de adiestramiento mental diciendo que ellos son soldados, como si el ejercicio bélico eximiese a los hombres de ser cultivados y sagaces. Por esta razón conviene recordar que los grandes capitanes han sido siempre gente letrada, de fina espiritualidad y exuberante afición a las ideas y a las artes".*

(ORTEGA Y GASETT)

**E**N un ensayo que publiqué en REVISTA DE AERONAUTICA y ASTRONAUTICA en 1984 con el título "Las nuevas formas de la guerra aérea", advertía que la guerra ha adquirido una nueva dimensión con la Tecnología, pues lo que antes suponía una simple preparación para el esfuerzo final y puesta a punto de un sistema de armas en el campo de bata-

lla, hoy día se ha convertido en un factor decisivo que puede ser la base de la disuasión o la clave de la victoria.

Por eso una Fuerza Aérea moderna ha de tener la posibilidad de combate continua, lo que multiplicará el número de salidas posibles y su capacidad de destrucción, al poder penetrar a cualquier altitud,

momento y condiciones meteorológicas, las defensas enemigas y esto puede obtenerse con sistemas aéreos de avanzada tecnología y hombres que sepan utilizarlos. Como ha citado el General Rossenberg: "Las modernas Fuerzas Aéreas tienden cada vez más a operar en la oscuridad y en cualquier situación meteorológica".

Pero esta tecnificación de la guerra exige un equilibrio en la formación de los cuadros de Mando de los Ejércitos modernos, entre el ser humano y las armas. El hombre sin los medios apropiados está condenado a la derrota, pero la ciencia sin espíritu conduce a la desintegración moral. Por esto conviene tener presente que detrás del más avanzado sistema de armas siempre estará un hombre, por lo que no debemos olvidar que de nada serviría la Tecnología más sofisticada si los Ejércitos no se asientan sobre lo más profundo del alma del pueblo al que sirven y defienden y si carecen de las cualidades del espíritu que se fundamenta en un conjunto de valores morales.

De esta forma se han venido estableciendo progresivamente en las sociedades modernas lazos cada vez más estrechos entre todos los sectores sociales y sus Fuerzas Armadas, entre los Ejércitos y la Industria nacional, entre el Universitario y el Militar, etc. Por ello las Fuerzas Armadas necesitan identificarse con las raíces de la existencia y de la historia de su país, advirtiéndole que la Institución Militar pierde lo más noble y valioso de su sentido si se considera aislada y se abstiene de integrarse en todas las manifestaciones de la Cultura nacional, que se inspiran en valores superiores que la trascienden y que son los que la dan su auténtico sentido. En este terreno la Universidad y la Milicia encontrarán una mutua comprensión y un intercambio de conocimientos y virtudes que serán manantial de nuevas energías, necesarias para el desarrollo de sus actividades específicas.

Es por eso que los Mandos militares en los tiempos actuales necesitan de una formación y preparación profesional cada vez más elevada y exigente en todas sus vertientes, militar, técnica e intelectual y entre las cuales hay que establecer un equilibrio entre el espíritu, la inteligencia, la acción y la tecnología. La formación del Jefe en los Ejércitos debe ser más completa que la del Ejecutivo en las empresas, toda vez que aquél, además de sus actividades militares, profesional y técnica, ha de desarrollar otras en diversos sectores, como son el económico, la relación mando-subordinado, el social, etc., sin olvidar que en la colectividad industrial se asocian los hombres mediante contratos o relaciones jurídico-económicas, mientras que en la Milicia los hombres se integran solidarizados por normas exclusivamente morales y por una ética más sublime, el servicio a la sociedad, es decir a la Patria. Ello

en tiempos de paz, pues en guerra el Jefe militar ha de mandar sobre hombres que han de cumplir misiones en las que siempre estarán en juego sus propias vidas. Citando de nuevo a Ortega y Gasset conviene recordar que *"Aquellos que tienen de común el industrial y el militar, la disciplina, fue inventada primero por el espíritu guerrero y merced a su pedagogía, injertada en el hombre"*.

Este es el reto del actual ejercicio del Mando en la Institución Militar, que al ser una Jefatura institucionalizada exige una selección rigurosa y cada vez más científica, una formación más completa y la adquisición de un prestigio, capaces de despertar un auténtico liderazgo, que provoque lealtad y obediencia manifiestas, dentro de una graduación institucional de poder. Ello no será siempre igual en todos los pueblos y países, pues tendrán que tenerse en cuenta las características peculiares nacionales. No es lo mismo, por ejemplo, mandar en la Fuerza Armada francesa que en las españolas, prueba de ello es lo que dice Andre Maurois refiriéndose a la obediencia en su obra "DIALOGOS SOBRE EL MANDO":

*"Cuando me cuadro ante mi Coronel, con verdadero placer se lo aseguro, no es ante un hombre, delante de quien junto mis talones. Es delante de un principio de Autoridad, que juzgo útil y respetable, y sin la cual las sociedades humanas, nodrizas de nuestra preciosa libertad jamás habrían existido"*.

Refiriéndose a la misma virtud de la Obediencia en relación con el carácter español, García Morente dijo las siguientes palabras en la Real Academia de Jurisprudencia:

*"Se dice con razón que el español es difícil de gobernar y se agrega —sin razón— que es poco disciplinado. El fundamento de estos lugares comunes es... la estimación metafísica de que la persona está por encima de lo que ostenta y posee. La virtud de la Obediencia —por ejemplo— no será fácilmente practicable por el español cuando el jefe a quien deba obedecer no tenga en su persona cualidades reales, individuales, que lo impongan naturalmente como tal. Cuando es así, se somete con gusto y entusiasmo a otro yo real, en que percibe fuerza, energía, dotes de mando, dureza y superioridad de carácter, pero no se inclina ante la Autoridad puramente metafísica de un concepto"*.

Más adelante afirmaría: *"Entre españoles manda el que puede, no el elegido por votación. La ley tiene*

*que ir acompañada de otras fuerzas reales para que su predominio sea efectivo: prestigio personal, superioridad psicológica, tradición secular"*.

### Cualidades del mando

Existe una cierta unanimidad entre los tratadistas en la necesidad de una selección rigurosa y rigurosa de las personas llamadas a ejercer el Mando, así como sobre las virtudes y cualidades que deben adornarlas. Es de todos conocidos que el noble ejercicio del Mando no es patrimonio exclusivo de la Milicia, pero como bien dice Andre Maurois: *"Pido que el jefe, en cualquier sector de la sociedad, tenga siempre Espíritu Militar, es decir el valor de Elegir y el valor de Mandar"*.

Pero ¿qué es Mandar? Hay muchas definiciones y estudios para explicar este término, difícil, complejo pero al mismo tiempo sencillo de definir. Yo he seguido el concepto orteguiano:

*"Mandar no es simplemente vencer ni simplemente obligar, sino una exquisita mixtura de ambas cosas. La sugestión moral y la imposición material van íntimamente unidas en todo acto de imperar"*.

Recordando que el Mando Militar debe formarse y prepararse para desarrollar el Arte de la Guerra, sus virtudes y cualidades deben ser las apropiadas para tal circunstancia. En tiempos de paz la vulgaridad puede triunfar en los Ejércitos, como en cualquier otra actividad humana, por ello el hombre de carácter se aparta y espera su oportunidad, pues en la guerra es cuando ha de poner de relieve sus virtudes y carácter. En la guerra no es el azar el que mandará y triunfará sino el verdadero Jefe. Hay mandos que donde estén siempre irán acompañados del orden, la claridad y el éxito, en cambio a otros, también siempre, les acompañará el desastre.

Se han efectuado a lo largo de los siglos, muchos estudios y descripciones psicológicas sobre como debe ser el Mando, atribuyéndose la primera a Onexandro. Pero hoy día existen una serie de estudios que pretenden definir con una base científica y más real como debe ser el Mando Militar, intentando establecer una serie de virtudes, además de las cualidades y aptitudes humanas y técnicas, que produzcan en el subordinado una gran sensación de seguridad y que faciliten el normal desenvolvimiento de la Institución Militar. El soldado necesita sentirse bien mandado, compren-

dido, seguro y confiado. Cuando el Mariscal Turena fue muerto, sus subordinados discutieron sobre quien debía sucederle, hasta que los soldados asustados y cansados, temerosos, gritaron: "Soltad a La Pie, él nos conducirá". La Pie era el caballo que a diario montaba el Mariscal.

Nuestras Reales Ordenanzas, al referirse a las Funciones del Militar en el Ejercicio del Mando, señalan que la condición esencial es la capacidad para decidir y que la acción más eficaz se logra por el prestigio, la exaltación de las fuerzas morales y la manifiesta preocupación por sus subordinados, debiendo ser ejemplo de virtudes militares. A lo largo de treinta y un artículos enumera algunas de dichas virtudes, como son: amor a la responsabilidad, iniciativa, exigir obediencia y disciplina en el comportamiento, firmeza, justicia y equidad, buena administración, además de competencia profesional, militar y técnica.

Diversos autores, como BIRD, HOFSTATER, MOORE y PINILLOS, completan las virtudes antes citadas, añadiendo en primer lugar a la inteligencia, para continuar con el dominio de sí mismo, conocimiento del ser humano, disciplina, alegría y buen humor, lealtad, entusiasmo, coraje, valentía moral y organización.

Como menciona nuestro llorado buen amigo y mejor compañero, Herrero Aldama en su obra "Fundamentos de Psicología para Aviación Militar", existen muchos estudios y clasificaciones en este sentido, destacando él los realizados por MAUCORPS, en base a los datos obtenidos de la II Guerra Mundial. Este autor estableció una serie de condiciones básicas para todo militar profesional, otras específicas para el Jefe, unas electivas del Jefe de "élite" y otras para aquellos llamados a ser Mandos militares del nivel coronel o general. Las básicas se resumen en, inteligencia, equilibrio emocional, motivación, condiciones físicas y fisiológica y disciplina. Al referirse al Jefe, señala las de competencia militar, técnica, administrativa y pedagógica, rapidez de juicio y espíritu de decisión, confianza en sí mismo y control del miedo, discreción, tacto, tolerancia, flexibilidad y adaptabilidad y preocupación por el subordinado.

Con respecto a las condiciones selectivas para el Jefe que califica de "élite" añade a las anteriormente mencionadas, la imparcialidad y objetividad, buen humor, cortesía y trato social, serenidad, reconocimiento de los errores, aceptación de la crítica y sentido autocrítico. Por último establece unas cualidades para los Mandos Superiores, como

son, imaginación estratégica y táctica, originalidad e iniciativa mentales, inteligencia y capacidad de visión y comprensión de situaciones complejas e inteligencia organizadora. Podemos observar que tanto para el Jefe normal como para el de élite, pero no para el Mando Superior, se señalan unas virtudes que tiendan a fijar emocionalmente a sus subordinados.

fará donde otro habría fracasado, porque la guerra no es una operación matemática. En la acción, la ciencia nunca es perfectamente verdadera, ni tampoco la estrategia o la táctica, pues en la guerra hay mucho más de arte que de ciencia.

El Jefe debe conservar un sentido exacto de las proporciones y reducir las cosas a su justo término. Un auténtico Jefe ha de tener un gran

## "IF"

*Si guardas, en tu puesto, la cabeza tranquila, cuando todo a tu lado es cabeza perdida.*

*Si tienes en ti mismo una fe que te niegan y no desprecias nunca las dudas que ellos tengan.*

*Si esperas, en tu puesto, sin fatiga en la espera.*

*Si engañado no engañas.*

*Si no buscas más odio que el odio que te tengan.*

*Si eres bueno y no finges ser mejor de lo que eres, si al hablar no exageras lo que sabes y quieres.*

*Si sueñas y los sueños no te hacen esclavo; si piensas y rechazas lo que piensan en vano.*

*Si tropiezas al Triunfo, si llega tu Derrota, y a los dos impostores los tratas de igual forma.*

*Si logras que se sepa la Verdad que has hablado, a pesar del sofisma del Orbe encanallado.*

*Si vuelves al comienzo de la obra perdida, aunque esta obra sea la de toda tu vida.*

*Si arriesgas en un golpe y, lleno de alegría, tus ganancias de siempre a la muerte de un día; y pierdes y te lanzas de nuevo a la pelea, sin decir nada a nadie de lo que es y lo que era.*

*Si logras que tus nervios y el corazón te asistan, aun después de su fuga de tu cuerpo en fatiga; y se agarren contigo cuando no queda nada porque tú lo deseas y lo quieres y lo mandas.*

*Si hablas con el pueblo y guardas tu virtud.*

*Si marchas junto a Reyes con tu paso y tu luz.*

*Si nadie, que te hiere, llega a hacerte la herida.*

*Si todos te reclaman y ni uno te precisa.*

*Si llenas el minuto, inolvidable y cierto, de sesenta segundos que te llevan al cielo...*

*Todo en la Tierra será de tu dominio, y mucho más aun:*

*Serás hombre, hijo mío.*

R. Kipling

(Versión J. Miquelarena)

### Cómo debe ser el Mando de su tiempo

Desde luego es posible conocer o descubrir si un Jefe tiene cualidades para el ejercicio del Mando, porque el verdadero Jefe se muestra tan admirable en la victoria como en la derrota. "Si tropiezas al Triunfo, si llega tu Derrota y a los dos impostores los tratas de igual forma", nos recuerda R. Kipling. Sin embargo, no es solamente en la victoria como se reconoce a un buen Mando, aunque conviene tener presente que un Militar excelente triun-

carácter, muy exigente pero flexible, ha de ser audaz pero prudente, ser una mezcla de osadía y modestia y apoyado en una voluntad firme, fuerte, puesto que es ésta la base fundamental para forjar el carácter. Ante un líder de voluntad firme, que se ha fijado una dirección y se mantiene en ella, los otros se apartan prudentemente, y aquí la vacilación es mucho más peligrosa que la audacia. Pero este carácter, aunque sea equilibrado ha de estar impregnado de entusiasmo, capaz de contagiar alegría y buen humor, ha de ser apasionado. El poseer ese gran

carácter es básico y fundamental, pues citando a Napoleón, "El carácter sin inteligencia vale más que la inteligencia sin carácter". Por ello no es tan fácil ser un buen Mando, porque hay muchos hombres inteligentes, voluntariosos, audaces o prudentes, pero hay pocos Jefes completos.

"Si guardas, en tu puesto, la cabeza tranquila, cuando todo a tu lado es cabeza perdida. Si tienes en tí mismo una fe que te niegan y no desprecias nunca las dudas que ellos tengan...". Hermosa alusión al dominio de uno mismo y de confianza en sí mismo que tan poéticamente describe R. Kipling. Ambas son dos cualidades esenciales de un Mando y que tienen un gran enemigo en la Soledad. Esta es una especie de veneno para el hombre y cuando le afecta produce un círculo vicioso, pues toda soledad produce temor y éste, a su vez, engendra soledad. El hombre solo, se siente asustado, desarmado y sin protección, por ello un Jefe ha de rehuir actuar en solitario —que es muy distinto de adoptar decisiones que sólo a él le competen— para lo cual debe tener un sentido organizador. Alrededor del auténtico Mando siempre observaremos la existencia del Equipo, del grupo de leales profesionales y fieles especialistas, competentes y bien preparados, a los que deja actuar con plena libertad. Podemos decir como A. MAUROIS, que:

*"Hay un tipo de Jefe que necesita para su feliz desarrollo de un gran lugar a plena luz, hay un tipo de subordinado que no puede florecer más que a la sombra, tan hermoso, tan útil, tan diferente del primero como la hierba del tilo"*

Estas dos clases de hombres se complementan y se necesitan, pues a cada uno de ellos le faltan ciertas cualidades, que sólo la otra le puede dar. Hoy día, en la sociedad moderna, no es el especialista quien dirige, sino el Organizador, que ha de poseer gran calidad de juicio y objetividad.

Ningún Mando puede soslayar el ejercicio de su autoridad, como no puede eludir la responsabilidad que le ha sido otorgada, por lo cual tiene que adoptar muchas veces graves decisiones para resolver las incertidumbres que rodean a las determinaciones importantes. La más hermosa cualidad del Jefe es el amor a la responsabilidad, a la toma de decisiones, para lo cual ha de poseer una gran Valentía moral. Valentía, considerada como el esfuerzo del alma necesario para llevar a cabo, para cumplir sin desmayo todos los

deberes del patriotismo. Será también toda forma de la energía voluntaria que el ánimo se constriñe al cumplimiento del deber, venciendo las contrarias seducciones de la pereza, de la comodidad, del egoísmo, de la soberbia, de la ira y de la envidia.

Todos los verdaderos Jefes deben estar persuadidos e inculcar a sus subordinados, de que el miedo a la responsabilidad, es mucho más grave que la elección de los medios. De esta forma la organización se verá positivamente afectada en la consecución del objetivo común, en su Moral y por tanto en la Disciplina, cuya verdadera finalidad es dirigir la conducta hacia la consecución armónica de los mismos objetivos. Debemos tener presente que la Disciplina Militar ha sido una de las máximas potencias de la Historia y todas las demás formas de la misma aplicadas a la Sociedad, proceden de este orden espiritual inventado por el hombre para combatir. Moral y Disciplina están en íntima relación y ambas permiten el desarrollo de otra actitud espiritual en la cual no existe una verdadera autoridad, la Subordinación.

Subordinación que conlleva consigo la obediencia y que para Ortega y Gasset "no significa aguantar"—aguantar es envilecerse— sino al contrario, estimar al que manda y seguirlo, solidarizándose con él, situándose con él bajo una misma bandera". Pero para conseguirlo el Jefe debe conocer a sus subordinados y como señalan las REALES ORDENANZAS, preocuparse por sus condiciones de vida, inquietudes y necesidades, velar por sus intereses, convencerles de que se les trata con afecto y la consideración que se merecen. Sin embargo conviene tener presente la advertencia de YOUNG cuando dice: *Algunos oficiales pueden mantener el dominio sobre sus subordinados y al mismo tiempo, establecer relaciones personales e íntimas con sus hombres, pero la gran mayoría de los oficiales, no son capaces de llegar muy lejos en esta dirección, sin perder el respeto, la lealtad y la obediencia, condiciones necesarias para el ejercicio de la autoridad".*

Este amor al subordinado no significa ausencia de exigencia por parte del que manda. El Jefe ha de obtener de sus inferiores lo mejor de sí mismos, el máximo esfuerzo posible, el rendimiento más elevado. En la HAY HA'AVIR o Fuerza Aérea de Israel existe un lema: "Una actuación destacada puede considerarse satisfactoria, pero una mera actuación satisfactoria es considerada inaceptable".

Pero también existe un tipo de Jefes incapaces de transmitir a los escalones superiores las inquietudes y problemas de sus subordinados, exponer o plantear temas difíciles o delicados por temor a causar desagrado. Ello, además de crear una situación lamentable y afectar sería y gravemente a la Moral y a la Disciplina, impide a los Mandos Superiores disponer de una Información exacta y verdadera, con lo cual sus Tomas de Decisiones serán erróneas.

Pero el Conocimiento e Información no debe restringirse solamente a las condiciones y situación de sus hombres, el verdadero Jefe ha de conocer a sus potenciales enemigos en todos los campos posibles, sólo así evitará la sorpresa intelectual, estratégica, táctica o tecnológica. En este sentido ha de poseer una profunda intuición, una especial percepción, una particular sensibilidad, similar a la que experimenta el jinete para adivinar la forma precisa de su caballo en cada momento. El Mando verdadero goza de esa facultad de presentir, de adivinar el cómo, el cuándo y el dónde de las cosas, de los hechos y de descubrir los designios del enemigo. Pero esta especie de místico y de sabio, nace de la inspiración de uno y de la formación y preparación del otro, sólo así es posible comprender la intuición. El Mando auténtico presiente los acontecimientos. "Vivo siempre dos años por delante" dijo Napoleón. Adelantarse a los hechos. "La victoria sonríe a los que se anticipan a los cambios que imprime la guerra, no a los que esperan a adaptarse después que estos cambios se han producido" escribió GIULIO DOHUET. Lo que caracteriza al Mando, escrito así con mayúsculas, es que tiene ese convencimiento, esa certidumbre de poder crear el porvenir, crearse y conocerse a sí mismo y desarrollar su trabajo con plena eficacia en cualquier puesto asignado, de acuerdo con su rango y condición.

Podría uno extenderse mucho más sobre como debe ser el Mando de hoy, estudioso, trabajador, con gran iniciativa, pero no queda espacio. Sólo quería añadir que su ambición debe ser honesta, sin buscar nunca la gloria personal, sino el éxito de la misión, el beneficio de la Institución Militar en favor de su Patria. Ha de ser sencillo y humilde y no buscar el aplauso de sus jefes, sino la entrega generosa de sus subordinados, porque "la mejor recompensa de un oficial no está en las buenas notas del superior, sino en la mirada de sus hombres". ■