

# EL MANDO

Por

Carlos MARTINEZ-VALVERDE  
Capitán de navío, Armada de España



MANDAR ES...

Mandar es algo complejo y noble. En lugar de esforzarme en encontrar una corta definición voy a presentar una larga serie de "acciones", cuya realización es manifestación de MANDO que completarán la idea y el concepto.

—Mandar es establecer una recta disciplina. Esto es, hacerse obedecer, y a su vez, también quien manda, obedece a las leyes y reglamentos vigentes, así como a las órdenes que recibe de los escalones superiores del mando.

—Mandar es hacer cumplir lo que se ordena. Para que el mando vaya encaminado al Bien, lo que se ordena ha de estar bien ordenado.

—Mandar es también influir en los subordinados, no sólo individual sino colectivamente.

—Mandar es "inculcar un ideal, e impulsarlo": es crear un Espíritu.

—Mandar es predisponer, preparar, enseñar e instruir, para conseguir el mejor fin en favor de lo ordenado.

—Mandar es inculcar a los subordinados el verdadero objetivo que se persigue y llevarlos hacia él. Si el objetivo del que manda y los de aquellos que "obedecen" son distintos, poco o nada se conseguirá con ello.

—Mandar es atraer, arrastrar, convencer; es también conquistar a sus hombres ¡con simpatía!

—Mandar es dirigir, "canalizar y coordinar" los esfuerzos individuales de los subordinados.

—Mandar, también es conducir a sus hombres hacia la meta que se propone el que manda; ella ha de ser buena para que el mando vaya dirigido hacia un buen fin. Es pues, evidente, la necesidad de moralidad del buen jefe.

—Mandar es ser capaz de mantener, o modificar, o crear, un clima, un ambiente.

—Mandar es modificar las circunstancias que rodean, tanto a los subordinados como al jefe mismo, consiguiendo mejorar la capacidad de reacción de aquéllos.

—Mandar es resolver con justicia y equidad, las divergencias que haya entre

dos o más subordinados a sus órdenes. Igualmente las dificultades que pueda tener cada hombre con el servicio encomendado.

—Mandar es distinguir entre el conjunto de hombres a sus órdenes, los que cumplen bien y los que no lo hacen; a los que se contentan con hacer estrictamente lo necesario y a los propensos a hacer más de lo que se les pide.

—Mandar es también conocer a los que rinden en el servicio y a los que no rinden, y emplear los necesarios acicates —administrando convenientemente los premios y los castigos—, las alabanzas y las censuras.

—Mandar es también conceder con justicia y equidad, los necesarios permisos, de acuerdo con las normas emanadas de la Superioridad.

—Mandar es exigir a todos y a cada uno el cumplimiento de sus obligaciones, así como salvaguardar los derechos individuales. Es también alentar a los subordinados, de tal modo que conviertan las obligaciones impuestas en deberes impulsados por la propia conciencia.

—Mandar es supeditar los intereses de cada uno a los ideales del conjunto, o sea sacrificar el bien individual al bien común.

—Mandar es también saber pedir y exigir a cada uno "lo que pueda dar de sí, por sus conocimientos o por su espíritu: . . . y, en ocasiones, más de lo que pueda dar y, que, con su aliento y ejemplo. . . ¡lo dé!".

—Mandar es conocer entre sus subordinados, a aquellos que por sus caracteres influyan o arrastren a los demás, haciendo de ellos unos eficientes auxiliares del mando.

—Mandar es gobernar con autoridad. Es crear un ambiente de orden, de moralidad, de higiene, de limpieza, de austera pero agradable presentación de las armas, de los utensilios, de todo en general.

—Mandar es también sobreponerse a las contrariedades que puedan surgir en el servicio, muy especialmente las relacionadas con el ejercicio del mando; es tener también un claro concepto de la "Obediencia Debida".

—Mandar es luchar contra la escasez de medios, "supliendo con el celo", —esa

expresión que muchos ridiculizan; los que interpretan que quiere decir hacer milagros materiales—. El celo, el espíritu, puede hacer milagros de modo misterioso, impalpable para los de imaginación "roma" . . . cosas que luego se materializan, especialmente a través de los subordinados inculcados de ese espíritu de superación.

—Mandar es igualmente luchar contra cualquier adversidad, de cualquiera clase que sea, luchar con **VOLUNTAD DE VENCER**, lo mismo en la administración, en la vida diaria, en paz o en guerra, que en combate.

—Mandar es administrar las horas dedicadas al trabajo y las dedicadas al descanso o al asueto, es también orientar éste en la mejor forma en beneficio de los propios hombres (1), impulsando, por ejemplo, el deporte y otras actividades beneficiosas para el cuerpo, para la cultura, para el espíritu. . .

—Mandar es dar buen ejemplo. Darlo y exigir que se siga en lo que sea procedente o relativo al servicio, incluso en materias extrañas a él.

—Mandar es administrar bien el esfuerzo y la fatiga de sus hombres, sabiendo cuando tiene que pedirles un supremo esfuerzo, en el que les puede ir la vida, incluso prepararles física, mental y moralmente para ello; no regateando el que manda las propias incomodidades, fatigas y riesgos.

—Mandar es saber —y ponerlo en práctica— cuándo ha de dejar un protegido "puesto de mando", para ponerse al frente de un asalto o en el puesto de mayor peligro, para, con su ejemplo, levantar la moral de sus hombres.

—Mandar es también administrar las armas, municiones y elementos de toda clase, para su más oportuno empleo. En campaña es obvia esta necesidad, pero en las fases de preparación hay que darse cuenta de que un empleo excesivo desgasta e inutiliza el material, a veces sin reposición posible, mientras que lo contrario hará que los hombres no puedan adiestrarse convenientemente.

—Mandar es extremarse en el cuidado de sus hombres, con la inquietud de un padre o de un hermano mayor (según el

(1) La divisa de un escudo papal dice a secas: "Siervo de siervos".

caso), pero reciamente, sin ñoñerías. Es interesarse por su bienestar, por su salud, por sus problemas... , tratando siempre de ayudarles. También, es, sin embargo, saber cuándo hay que exponerles... , y cómo prepararles física, técnica y mentalmente para esa exposición.

—Mandar es saber ahorrar vidas en el combate, y saber exponerlas cuando ello se hace necesario. Es saber "hacerse un nudo en el corazón" cuando sea necesario sacrificar a alguno o algunos de sus hombres, para la salvación de los demás (2). A veces sacrificarse el jefe mismo.

—Mandar es también administrar bien los fondos, recursos y medios de toda clase de que se dispone. El mando lleva consigo la idea de administración, sin eludir por ello a la misión esencial del mando (3).

—Mandar es a veces oír la opinión de los subordinados y decidir después en conciencia, sin eludir la propia responsabilidad.

—Mandar es formar mejor a los hombres. Es mejorarles en todo: hacerles más fuertes (de cuerpo y de espíritu), más valientes, más capaces, no solamente en lo que atañe directamente al servicio, sino también, en sus virtudes ciudadanas.

(2) Caso incluido en este párrafo es cuando en medio de un temporal, cae un hombre al agua y el comandante del buque tiene forzosamente que decidir no arriar un bote salvavidas, porque es clara y manifiesta la pérdida de las vidas de los que han de tripularle, y con el barco no se puede tampoco recoger y ¡hay que abandonarle! (Es un caso extremo pero se ha producido).

Se incluye también el caso de una posición que recibe orden de ser "defendida a toda costa"... y puede llevar a que todos sus hombres perezcan en aras de algo que se considera muy superior a sus vidas, que se llora sin lágrimas.

(3) De ahí lo impropio de designar al gobierno, "la Administración". Una parte de los servidores del Estado administrará sí, pero otros, además de administrar tienen la función superior del mando. Y mientras estén en "el poder", mandarán sobre los que les eligieron... , con toda la servidumbre grandiosa que el mando lleva consigo.

—Mandar es, también, saber distinguir y usar de ella, la moderada familiaridad, fina, impregnada de compañerismo en la medida admitida por la disciplina, por el modo de ser de las personas y por el momento... , de la relativa "tiesura", podríamos decir, propia del servicio.

—Mandar es, igualmente, compaginar bien el necesario trabajo de despacho y de estudio, con la inspección personal del jefe y con los desplazamientos convenientes para hacer dicha inspección. Resolver las cuestiones con detenimiento, tras detenida meditación o en medio del ajetreo de la marcha, de la maniobra o en el mismo fragor del combate.

—Mandar es servir. Mandando se presta un servicio a aquello para lo que se manda y también, en cierto modo, a aquellos a quienes se manda. En la milicia, mandando se sirven nobles ideales, se sirve a la sociedad, se sirve intensamente a la PATRIA.

—Para mandar hay que impartir órdenes. Unas veces se darán de palabra, otras veces se darán por escrito. Las órdenes deben ser claras y escuetas, dejando traslucir la confianza de que se va a ser obedecido... o que se va a hacerse obedecer. En las órdenes de viva voz, no debe traslucirse la cólera, ni la turbación, ni menos el temor. La voz ha de ser firme, como expresión de la seguridad del que manda. Claro es que hay estilos diferentes de mandar según lo que se mande. Recuerdo las órdenes que se dan aún en los buques de vela ("Juan Sebastián de Elcano", por ejemplo): se dan con voz firme, enérgica, pero con cierta cadencia propia de la maniobra marinera; que también es de riesgo, que también es militar, a su modo. Son órdenes muy distintas de las que se dan a una tropa formada. Se manifiestan también de distinto modo las de "Orden cerrado" que las del "Orden de combate". Se manifiestan diferentes las dadas por altavoz, en las que la calma debe ir de la mano de la energía para que sean inteligibles las palabras... Pero en todas, el que manda debe manifestarse "dueño de la situación". En muchos momentos, la actitud y el gesto del que manda, refuerza la orden. A veces,

hay que enardecer a los hombres; en el asalto, siempre (4).

.....

—Como colofón a esta primera parte, podemos decir que mandar produce una sucesión de trabajos, fatigas y... ¡grandes satisfacciones! MANDAR con acierto es la noble aspiración de un caballero (5).

## II. DON DE MANDO

Del don de mando consideraremos algunos "algunos" cuya posesión supone facetas de él. Si se reitera algún concepto de los párrafos precedentes, no importa, así completaremos y remacharemos las ideas.

—El don de mando es una especie de predisposición y aptitud síquica y física, más bien síquica, para bien mandar. Lleva consigo estar eficazmente preparado en la técnica del mando y en la técnica de lo que se manda.

—El don de mando es una cualidad innata o adquirida; puede tener y generalmente lo tiene, factores de ambas procedencias, cualidad que poseída por el que manda, hace que sea fácilmente obedecido para imponer su voluntad.

—Don de mando es facilidad para organizar, concebir y decidir una vez asesorado por su Estado Mayor (un plan de campaña en los niveles estratégicos).

(4) Marshall, jefe del grupo de historiadores americanos de la Segunda Guerra Mundial, se expresaba así: "Se ha alabado demasiado la actitud flemática, como una cualidad positiva para el jefe en el combate; esta actitud puede ser conveniente en los escalones más altos", dice... podemos añadir que también en determinadas ocasiones, y... sigue: "Pero los soldados no pueden combatir con flema, y los jefes que adopten un gesto de contratista de pompas fúnebres o la impasibilidad de un jugador de póker... ni les inspiran ni les tranquilizan".

(5) Eminentes generales conductores de hombres (entre ellos Washington y Wellington), dijeron, cada uno por su parte: "Para hacer oficiales haced antes caballeros". Nosotros en España lo tenemos bien presente; recordad... "Caballero Alumno"... Y la caballerosidad está aquí como abierta para todos; para los suboficiales, para los buenos soldados...

—Don de mando es tener la facultad de ser fácilmente comprendido, a ser posible convenciendo... sin decir un "por qué".

—El don de mando lleva también consigo tener facilidad para instruir, formar y conducir a los hombres a través de los escalones de mando subordinados. Igualmente ser acertado en aconsejar, cuando de consejos se trate, y ser convincente. Es tener también la elocuencia militar necesaria para arrastrar a su gente.

—Tener don de mando es saberse mostrar sereno, ser enérgico, consciente y valiente y prudente, a la vez, en sus actuaciones.

—El don de mando se mejora notablemente con el ejercicio de éste; con la costumbre de mandar. Las cualidades para mandar son a veces innatas, y otras, adquiridas. Para éstas es muy conveniente que los mandos superiores dejen mandar, en la proporción debida, a los mandos subordinados para que éstos vayan formándose. El don de mando no es cualidad privativa del primer jefe sino que es también necesario que lo tengan los mandos subordinados, pero ciertamente es preferible que lo tenga en mayor grado, el que manda "en jefe" (6).

.....

—No se crea que el que manda ha de ser precisamente "un genio"; si lo es ¡mejor!, pero, ¡que sepa "descender"! De no ser así, llega a establecerse como un abismo, un mamparo estanco, entre él y sus subordinados. Los hombres especialmente dotados, no son los que siempre rinden más y prestan mejores servicios. Además de ¡querer! hay que ponerse en la realidad, y sacar el mejor partido de las imperfecciones humanas, así como de

(6) Una consideración: El mandar "en jefe" parece transformar a las personas, aumentándoles su capacidad de percepción, su vigilancia, su capacidad de trabajo... El que así manda parece asistido por algo superior, parece tener un cierto poder carismático... ¿influye el sentimiento de responsabilidad? ¿Le impulsa el amor propio?, ¿el sentido del honor? ¿Existe una mayor inspiración, fruto de un más constante pensamiento? De todo un poco, podemos decir, pero es un hecho innegable que el mismo hombre reacciona con mayor entrega cuando es primer jefe que cuando ocupa un destino más subalterno.

las de toda clase en los elementos de que se dispone. Pocas veces se manda con lujo de medios y muchas con escasez y no teniendo ciertamente lo mejor a nuestra disposición.

—Para mejorar el propio don de mando, es preciso que el jefe se estudie a sí mismo, y se imponga determinados objetivos de mejora. Es preciso que tenga, o tome, el gusto al ejercicio del mando, considerando que los trabajos y sinsabores que a veces se sufren, son compensados por las satisfacciones; una de ellas, el sentir que se está haciendo algo que merece la pena: influir en los demás, servir a la patria, en una palabra, cumplir con el deber de su cargo.

### III. FUNDAMENTOS DEL MANDO

Analicemos ahora en qué puede basarse el mando. Cada uno de los puntos da solamente una base incompleta, es decir, que no debe ser empleada, en modo alguno, de manera exclusiva, ni —excepto el espíritu— con gran preeminencia.

#### 1. Sobre el temor

Es grave error basar el mando principalmente en el temor, sobre el castigo o la reprensión. A fuerza de ir sancionando al hombre, de uno u otro modo, y de ir aumentando el rigor, puede llegarse a que cumpla tan sólo por evitarlo, y debe tenerse siempre presente que el hombre, dada su facultad de adaptación, llega a poder soportar un cierto temor a "encajar" cierto grado de castigo, e incluso llegar a no hacerle efecto. Puede ocurrir, también, que al aumentar el castigo, se le haga por completo insoportable, rebelándose contra lo que juzga innecesaria dureza. El castigo, entonces, produce un efecto totalmente distinto al de corrección, de mejora. . . Si el efecto dicho es sobre varios, puede llevar a la sedición y al motín.

El mando basado especialmente en el temor, utilizado por jefes tenidos como duros, cuya característica principal puede ser el orgullo, que en realidad pueden adolecer de don de mando, no necesita, en un principio, de grandes esfuerzos, ni de tipo intelectual ni espiritual, después —a veces muy pronto— vendrán las complicaciones y las dificultades. Con este sistema, si los sancionados son víctimas

de un duro y público castigo, en vez de lograrse una sana ejemplaridad puede producirse lo que puede llamarse "mártires de la oposición", con el consiguiente impulso a la desobediencia y a la rebelión. Esto ya de por sí condena suficientemente la base del temor para ser utilizada como exclusiva y aun con demasiada preeminencia, pero además, el método produce subordinados (antes de rebelarse) tímidos y medrosos, por lo que poco podremos conseguir de ellos en momentos de responsabilidad o de peligro.

#### 2. Sobre el convencimiento

No se puede basar el mando tan sólo en la habilidad que para convencer tenga el jefe. No se puede mandar teniendo que convencer previamente, y a cada paso, a los subordinados de que aquello que se les manda es lo más acertado y conveniente. . . Ello es naturalmente opuesto a la más elemental disciplina militar. Hay casos, además, en que no se puede, o no se debe, explicar el "porqué" de una orden; hay veces, también, en que el subordinado no se convencería o por su falta de información previa (no por inadvertencia, sino porque tenga que ser así), o porque su inteligencia no le permita comprenderlo, o porque su obstinación o excesivo amor propio no le deje ver. . . ; sin embargo, hay que mantener la obediencia y con ella la disciplina.

Poco don de mando tendrá el que tenga que convencer previamente para hacerse obedecer, a no ser en casos muy especiales y extraordinarios del servicio; pero tenemos que hacer algunas consideraciones.

No cabe duda que a los hombres se les conduce mejor cuando están convencidos y saben por qué sirven y por qué luchan. Su obediencia será entonces inteligente, voluntaria, espontánea y entusiasta, incluso. Pero este convencimiento no es para ser conseguido precediendo a las órdenes; es labor anterior, difusa si se quiere, pero constante, tenaz y enérgica. El hombre debe estar preparado a comprender sin explicación previa inmediata el por qué de la mayor parte de las órdenes que normalmente recibirá; las de "rutina" y muchas extraordinarias, y preparado también para recibir todas con confianza en los que se las dan. Esta confianza debe ser ganada en el servicio diario, y en to-

da ocasión que se presente; pero desde el primer momento hay que decirle que, comprendiendo o no, debe obedecer. Inculcarle que debe tener confianza en sus superiores como ellos la tienen en él. "Debe sentirse bien mandado".

### 3. Sobre la simpatía y el agradecimiento

Tampoco es bueno un sistema de mando basado, de modo preponderante, en la habilidad para hacerse simpático y agradable el superior, apoyándose exageradamente en los sentimientos primarios y agradecimiento de sus hombres; no obstante unos y otros son importantes, pero, podemos decir, deben ser obtenidos sin ser buscados; mandando bien.

El que basa su sistema de mando únicamente en los afectos personales que pueda despertar en sus subordinados, y el que se muestra vulnerable a la adulación, o el que se manifiesta exageradamente temeroso de las críticas, sigue igualmente un camino equivocado. Esa es la conducta característica del jefe que podemos calificar rotundamente como débil. Y, extremado esta debilidad, puede llegar a adular a sus subordinados, con lo que estos adquirirán en seguida un pobre concepto de él, pudiendo llegar a despreciarle. Será un jefe que nunca querrá tener conflictos con nadie, y cuando tenga que resolver los que puedan tener entre sí sus subordinados, dará la razón a ambos por separado, o al más violento, o al de más personalidad, no al que tenga la razón, consiguiendo así el desprecio de los que descubran su línea de conducta.

### 4. Sobre las recompensas; sobre el premio

Las recompensas son elementos de acción muy valiosos para usar en el ejercicio del mando, pero tampoco pueden predominar con exceso en el cuadro general de aquéllos. Hay veces que lo justo y lo conveniente no es premiar, sino castigar..., cada cosa en su momento y en la circunstancia adecuada. Hay veces que una recompensa tiene el mayor efecto, impuesta en el campo de batalla, después de la acción; lo tienen también, sin duda, para satisfacción propia del condecorado y como impulso de ejemplaridad, cuando se recibe solemnemente en el patio de armas ante las fuerzas formadas... Pero, si abundan en demasía esas recompensas pierden valor. Cuando existe la menor

injusticia en la concesión de una recompensa y uno considera que se le ha concedido a otro que lo merece menos, por favoritismo o porque el superior no se fijó en sus méritos, entonces la eficacia de este sistema se tambalea, e incluso, puede ser perjudicial cuando la injusticia es notoria. Unos dejarán de colaborar con el mando, otros incurrirán en adulación para llamar la atención del superior "dádívoso".

Pero, en resumen, debemos apreciar que el sistema es uno de los resortes del mando, administrado con equidad y prudencia, pero... ¡recompensando! Con él se despertará, sin duda, un deseo de distinguirse, una honrada ambición, citada por las Ordenanzas... Un deseo de superación.

### 5. Sobre el Ejemplo

Este tan fuerte elemento de mando, más bien: uno de sus más firmes IMPULSOS; es el que podemos considerar como más sencillo de comprender en cuanto a eficacia se refiere, aunque, a veces, no sea el más fácil de ser puesto en práctica. También es imperfecto cuando se emplea solo. Debe darse ejemplo, ¡sin dudar!, pero se queda corto el jefe que al propio tiempo que da ejemplo, no obliga —por otros medios del mando— a que aquél se siga.

No es totalmente bueno que un jefe se ponga constantemente, y de un modo agobiante, como "ejemplo", pues hay cosas que el subordinado debe hacer aun sin el ejemplo del jefe; me refiero a cosas de detalle o algo que tiene que hacer sin que aquél esté delante... sin que se lo haya visto hacer, previamente, y sin que pueda hacerlo porque su misión le obligue a estar haciendo otra cosa... El estar puesto siempre como ejemplo de un modo exagerado, lleva consigo, como inmediato efecto, la costumbre de juzgarle y si esto se hace con insistencia pueden sacarse, también "con exceso", sus defectos —que todo el mundo tiene— y aun siendo un buen jefe, puede ser tenido como "no tan bueno".

Los hombres, cuando están bien mandados, tienen cierta inclinación a tomar a su jefe como modelo; cuando están bien mandados, repito. Trátese sencillamente de no defraudarles en su deseo. Y, como con todas estas disquisiciones, necesarias,

podiera haberse debilitado algo el concepto del gran efecto del ejemplo, terminemos afirmando rotundamente su eficacia y afirmemos, también, el darlo, como uno de los principales deberes de todo superior.

Sobra aclarar naturalmente, que el ejemplo ha de ser para lo bueno; para lo bueno del servicio y aún para lo que está fuera de él: para el bien de la Patria, y para el bien en general.

## 6. Sobre el Espíritu

Mucho hay que hablar del Espíritu Militar, y del Espíritu Ciudadano, y del Espíritu en general, pero bástenos recordar aquí que el primero se manifiesta por tener un gran amor a la profesión de las armas, y una fuerte predisposición a cumplir los principios que le animan y lo que en ella está manifiestamente ordenado. Actuar sobre el espíritu de sus hombres es un noble y eficaz motor para el que manda: Inculcarles los principios de la disciplina, del cumplimiento del deber, del amor a la Patria, la nobleza de la profesión militar, el sentido de servicio en la misión que se desempeña. . . Y de tal modo inculcarles todo ello que no necesitan, para cumplir, de acicates externos, sino que sean sus propias conciencias las que les impulsen a bien obrar en todo momento, esto es, convirtiendo las obligaciones en deberes. Que sea el propio espíritu el que les impulse a, no contentarse meramente con "cumplir", sino que lo hagan "excediéndose", y que tengan la satisfacción del deber cumplido como la más preciada de las recompensas. Mas, de todos modos, como se trata de hombres y no de ángeles, no podrá emplearse tan sólo este noble medio de mando que ahora consideramos de un modo especial. Conseguir que todos los hombres, y en todos los momentos, cumplan tan sólo por espíritu es mucho pedir. Habrá que recurrir sin duda a los resortes antes indicados, dándonos cuenta, además, que cuando se aplican bien, también mejoran el espíritu.

El honor es firme columna del Espíritu Militar; el propio honor, el del cuerpo a que se pertenece, el de la bandera. . . El primero, el personal se manifiesta a ve-

ces de modo ramplón, como tapado por la más burda capa del amor propio. Pero éste, bien conducido, también vale, y bien trabajado se convierte en honor de la mejor calidad, transformándose la propia estimación, de signo egoísta, en otra mucho más noble. Todas estas orientaciones, todos estos impulsos deben ser obra del jefe, encaminados a elevar el espíritu de sus hombres, a despertar su deseo de superación, a despertar la emulación en la unidad que manda y en los equipos humanos, fracciones de ella. Podemos concluir estos conceptos diciendo que los impulsos dirigidos al espíritu, son el mejor recurso para bien mandar.

## 7. El mejor sistema de Mando

Con lo razonado en los anteriores párrafos, ya se ve cuál es el "mejor sistema de mando", pero el recogerlo todo en otro, a modo de resumen, servirá de reiteración y en esto como en todo, es de la mayor importancia: Entender, retener ¡y obrar en consecuencia! . . . ¡Vamos pues a la insistencia!

Vimos ya que, como sistema exclusivo, cada uno de ellos es incompleto, pero, como quedó dicho, cada circunstancia y persona, aconsejan más o menos el empleo con más fuerza de uno u otro. No sólo influirá el momento, sino también los antecedentes de las personas y del caso. Es difícil, naturalmente, indicar reglas de elección, la experiencia del jefe será la que haga combinar los procedimientos antes expuestos.

Quede bien sentado que el mando tiene una parte de ciencia, pero otra muy fuerte, casi preponderante de arte, ciencia y arte combinadas. . . , y corazonada, y conocer lo que antes ocurrió, y saber deducir consecuencias, y extrapolar el pasado para proyectarlo, convenientemente "tratado y modificado", en el presente y en el futuro; y sobre todo, como en todas las cosas, pedir a Dios una buena orientación de todo lo que valemos y que El nos dio. También hay que pedir inspiración; con esto parece que apunto la preponderancia de lo que tiene el mando de arte, pero. . . , podemos casi concluir: "Un arte basado sobre varias ciencias", y entre ellas el llamado ¡Carisma!

De Revista "Ejército" de España.