



10/2023

31 de enero de 2023

Luis Alberto González Mayoral *

«Auftragstaktik»: ¿El amanecer del «mando orientado a la misión»?

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

«Auftragstaktik»: ¿El amanecer del «mando orientado a la misión»?

Resumen:

El mando orientado a la misión es una filosofía con origen en el Ejército alemán de finales del siglo XIX con la que se busca adelantarse a los retos que para el ejercicio del mando aparecen en el siglo XXI.

Su adopción como modelo ha sufrido múltiples vicisitudes y no siempre ha sido acogida de modo entusiasta, prefiriéndose, en ocasiones modelos de mando basados en el control y la gestión meticulosa.

Las circunstancias de su origen y las sucesivas adaptaciones que ha sufrido durante esos 150 años han dado lugar a resultados prácticos en el ámbito de la organización, la generación de efectivos o los procedimientos que pueden ser tomados como guía para el futuro tanto en su evitación como en su seguimiento.

Palabras clave:

Auftragstaktik, mando orientado a la misión, liderazgo, VUCA, Moltke.

*NOTA: Las ideas contenidas en los *Documentos de Opinión* son responsabilidad de sus autores, sin que reflejen necesariamente el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

Auftragstaktik: Mission command dawn?

Abstract:

Write Mission Command is a philosophy originating in the German Army at the end of the 19th century which it seeks to anticipate the challenges that appear in the 21st century for command.

Its adoption as a model has suffered multiple vicissitudes and has not always been enthusiastically welcomed, preferring, on occasions, models based on meticulous control and management.

The circumstances of its origin and the successive adaptations that it has undergone during those 150 years have given rise to practical results in the field of organization, the generation process or procedures that can be taken as a guide for the future both in its avoidance and in your follow-up.

Keywords:

Write Auftragstaktik, mission command, leadership, VUCA, Moltke.

Cómo citar este documento:

GONZÁLEZ MAYORAL, Luis Alberto. “Auftragstaktik”: ¿El amanecer del “mando orientado a la misión”? Documento de Opinión IEEE 10/2023.

https://www.ieeee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2023/DIEEEO10_2023_LUIGON_Mando.pdf

y/o [enlace bie³](#) (consultado día/mes/año)

Introducción

La bibliografía oficial sobre el mando orientado a la misión¹ referencia su origen en el marco de la obra reformadora del mariscal Helmut von Moltke, en torno al año 1880, a partir del concepto denominado por él mismo como «Auftragstaktik», literalmente «conducción táctica por directivas» y definido como «proporcionar misiones generales que contuvieran lo fundamental y que expresaran los objetivos de forma comprensible, ejecutándolas de forma agresiva». Y este concepto nace y se desarrolla como consecuencia de la necesidad de mejorar su sistema de mando y control en unos campos de batalla cada vez más extensos y complejos... en el siglo XIX.

Hasta ese momento la necesidad de delegar el desarrollo de órdenes en otros escalones de mando, por la distancia o por el número de efectivos, no sucedía con frecuencia, ya que los ejércitos, por imperativos esencialmente logísticos, no eran demasiado grandes.

A partir de esa formulación su proceso de implementación no solo no fue uniforme, sino que el hecho de que el Ejército alemán fuera derrotado —en diferente grado— en dos guerras mundiales llevó al concepto a un cierto ostracismo. Guerras de las que, y especialmente sobre la segunda y sobre los éxitos iniciales alemanes, se han vertido ríos de tinta, pero en las que curiosamente no aparecen referencias claras a las dificultades habidas para la transmisión de órdenes, ni al empleo de directivas para solventarlo, y por el contrario hay constantes referencias a un estilo de mando preciso y eficiente, pero en el que la iniciativa no parece estar muy presente.

Será a partir del año 1986, con la inclusión del concepto de mando orientado a la misión en los manuales estadounidenses, cuando empieza a mencionarse aquel tanto en textos oficiales como en obras divulgativas; así, por ejemplo, se pueden encontrar² sentencias del siguiente tipo: «Los prusianos se habían valido de una mezcla de adiestramiento y pensamiento que permitía a los oficiales subalternos desarrollar su iniciativa, ya que comprendían cuales eran las intenciones de sus comandantes y sabían cómo reaccionarían sus colegas de unidades contiguas ante una misma situación».

¹ A este respecto se considera bibliografía oficial la publicada por los Ejércitos español y estadounidense: Concepto Derivado 02-19. *Mando orientado a la misión*. Mando de Doctrina y Army Doctrine Publications, Granada 2020, ADP-6-0. *Misión command*. Washington, Department of the Army, 2012.

² GLANTZ, David. *Choque de titanes*. Ed. Desperta Ferro, Madrid, 2017, pp. 35.

En sentido estricto, quizás «Auftragstaktik» no sea sinónimo de mando orientado a la misión, pero atendiendo a una definición de este último concepto: «Filosofía de mando que promueve la concesión a los subordinados del máximo grado de iniciativa posible dentro del propósito del jefe para acortar el ciclo de toma de decisiones y facilitar la adaptación operativa en beneficio de la misión»³, sí que parece razonable pensar que existen poderosas similitudes con el Auftragstaktik.

Autores del propio Ejército alemán, como el coronel Klaus D. Mehr apuntan⁴ a que si bien Auftragstaktik aparece en fecha muy temprana, tuvo un desarrollo dilatado en el tiempo e incluso ahora, siglo y medio después de su promulgación, no está completamente implementado.

Pero, en un escenario geopolítico en plena reconfiguración, definido en muchas ocasiones como «entorno VUCA⁵» —acrónimo que recoge en inglés los términos de volátil, incierto, complejo y ambiguo—, y en el que además las redes sociales, las desinformaciones y las narrativas han alterado gravemente el ritmo y la secuencia de la toma de decisiones a todos los niveles, resulta importante repensar y recuperar herramientas que puedan ofrecer respuestas ante ese complejo escenario. Y una de ellas podría ser este «viejo» concepto.

Los comienzos

Helmuth von Moltke nace en 1800 en la localidad de Parchim, en ese momento parte de Dinamarca, y fallece en 1891 siendo enterrado en Kreisau, en la actual Polonia —buen ejemplo de la complejidad de las fronteras europeas—. Moltke —llamado Moltke *el viejo*— vivió en una Europa marcada por el final de las guerras napoleónicas y los avances tecnológicos de la Revolución Industrial, a los que se unirá una profunda transformación social que darán lugar al nacimiento de la guerra industrial⁶, al empleo de ejércitos masivos equipados y consumidores de grandes cantidades de armamento, munición, equipo, etc.

³ Concepto Derivado 02-19, *Mando orientado a la misión*. Mando de Doctrina, Granada, 2020, p. 4.

⁴ «The concept was developed in the last quarter of the 19th century and started to become fully implemented in doctrine, education and training from the beginning of the 20th century until now». MEHR, Klaus. *Mission Command, a powerful “non-lethal weapon”*. NRDC-SP HQ Betera, Journal, 2019.

⁵ VUCA: volátil, indefinido, complejo y ambiguo. Concepto creado por el US Army War College en la década de los 90 y utilizado ampliamente en el mundo empresarial.

⁶ Curiosamente Moltke es una de las pocas personas nacidas en el comienzo del siglo XIX cuya voz podemos escuchar, aunque paradójicamente fuera conocido como *el gran mudo*. Su voz se conserva en un cilindro fonográfico en el Archivo Edison y es accesible (septiembre de 2022) en el siguiente enlace:

<https://youtu.be/1BBkFacaBHY>

Moltke sería, junto a Bismarck, uno de los artífices de la unificación de Alemania, materializada en gran parte por la vía militar, lo que permitió a Bismarck obtener territorios gracias a las campañas dirigidas por Moltke y sumar prestigio para ambos. En ellas, y como consecuencia de un servicio militar que se extendía durante tres años de servicio activo, cuatro años en la reserva y cinco años en la milicia (Landwehr), Prusia fue capaz de organizar una fuerza colosal para la época, hecho que sumado al aprovechamiento desde el primer momento de las nuevas tecnologías, le van a proporcionar unas capacidades hasta entonces inéditas, especialmente en el ámbito logístico.

Si en la primera guerra contra Dinamarca Moltke apreció la ventaja que podía encontrar un ejército reducido, como era el danés, realizando un planteamiento defensivo, la siguiente campaña, en este caso contra Austria, se decidió según el modelo prusiano de «batalla decisiva» en Koniggratz, donde mediante el empleo del ferrocarril y un acertado uso del fuego Moltke consiguió una neta superioridad local que le permitió batir sucesivamente a los ejércitos austriacos⁷.

En la tercera campaña, ya contra la Francia de Napoleón III, Moltke observará como el progreso técnico también tiene sus limitaciones, al ser superado el fusil alemán Dreyse, que había sido la estrella en Koniggratz, por el Chassepot del Ejército francés. A pesar de ello, la eficacia del sistema de movilización germano apoyado por sus ferrocarriles consigue concentrar sin problemas en la frontera francesa a casi medio millón de hombres, mientras que Francia solo pudo reunir poco más de la mitad debido a deficiencias organizativas.

Sin embargo, los ejércitos franceses iniciaron la guerra ofensivamente, solo para ser rechazados y rodeados en todos los frentes. Así, el ejército del Rin del mariscal Bazaine es derrotado en la batalla de Gravelotte, por lo que hubo de refugiarse en el complejo fortificado de Metz. En su ayuda acude el ejército del general Mac Mahon acompañado por el propio Emperador, que es embolsado a su vez en Sedán y que se rendirá el 2 de septiembre de 1870.

Tras esa gran victoria, siguieron unos meses de lucha contra los dispersos ejércitos organizados por el Gobierno de Salvación Nacional, y se acabará firmando un armisticio

⁷ BASSET, Richard. *Por Dios y por el káiser, el Ejército Imperial austriaco 1619-1918*. Ed. Desperta Ferro, Madrid, 2018, p. 369.

en enero de 1871, de tal modo que el nuevo Imperio alemán será a partir de ese momento la potencia preponderante en Europa.

Una nueva herramienta para un nuevo entorno

Moltke fue un autor prolífico y sus reflexiones dirigidas a mandos superiores van a ir encaminadas a proporcionar la victoria a un ejército que debía actuar en un entorno operativo en el que tres factores iban a influir decisivamente en el planeamiento y desenlace de la batalla decisiva propugnada desde Federico de Prusia: el entorno es incierto y se encuentra en constante evolución, está dominado por la incertidumbre de la guerra y por la fricción propugnada por Clausewitz; y a esa incertidumbre va a contribuir decisivamente la potencia de fuego que va a hacer necesario aumentar la amplitud de los despliegues, lo que junto al creciente tamaño de los ejércitos va a impedir su control y dirección en el sentido «clásico» de estos términos. Y esa firme convicción llegó a plasmarla por escrito con sentencias como la siguiente⁸: «Ningún plan de operaciones puede ser visto con alguna seguridad más allá del primer encuentro con las fuerzas principales del enemigo».

Quizás, y con las diferencias obvias, pero con una problemática similar, se apunta ya directamente a ese entorno VUCA que va a ser determinante en la conflictividad del siglo XXI. Además, si las nuevas tecnologías aplicadas al esfuerzo bélico —¡en el siglo XIX!— proporcionan nuevas oportunidades y capacidades que, sin embargo, pronto quedan obsoletas por la propia dinámica industrial y en ocasiones por la imposibilidad económica de mantener siempre una posición preeminente... ¿Qué no acontecerá en este siglo XXI?

La política pasa a ser un factor determinante de las operaciones militares, concepto también heredado de Clausewitz. No es ya que la política marque estrategias o determine los objetivos militares de la campaña, es que ahora —siglo XIX— su influencia va a llegar hasta los niveles operacional y táctico, va a abarcar todo el ámbito de conflictividad —el propio Moltke se verá obligado a bombardear París a pesar de su opinión contraria—. Y no solo la política influye, sino que puede ser absolutamente decisiva alterando completamente el entorno; de hecho, Moltke inicia la guerra contra

⁸ HUGHES, Daniel. *Moltke and the art of war; selected writings*. Ed. Presidio Press, Nueva York, 1993. Este libro recoge traducciones al inglés de la obra original de Moltke editada en alemán, en 1885.

una Francia imperial y la finaliza contra una república que a su vez se encuentra en lucha interna con una Comuna revolucionaria.

Llevado por tanto al convencimiento de que la solución al problema estratégico no puede ser solo aumentar la entidad de la fuerza, que la ventaja tecnológica podría no mantenerse indefinidamente y que existen factores exógenos a lo militar que pueden alterar sustancialmente el curso de la guerra, Moltke buscará soluciones diferenciadoras respecto a otras naciones, que no serán los cañones Krupp o los fusiles Máuser, sino por el contrario serán elementos intangibles, con un poderoso reflejo tanto en la organización y el pensamiento como en un estilo de mando, de liderazgo, a base de directivas. Y a ello dedicó gran parte de su actividad durante los treinta años que fue el jefe del Estado Mayor. Pero...

«Un suicidio por miedo a la muerte»

... tras la muerte de Moltke (1891), tanto las inercias del pasado como la tendencia innata a la (falsa) sensación de seguridad que produce el tener —o intentar tener— todo bajo control pleno, vuelven a consolidar un modelo fundamentado en la gestión y el control meticuloso. Ante la creciente incertidumbre, se incrementa el afán por el control total.

Sin embargo, la fuerza de los hechos suele mostrarse terca frente a esos intentos de control; así, incluso para la otrora poderosa Alemania, la frase⁹ que titula el presente epígrafe refleja la preocupación del Estado Mayor General por verse obligado a librar una guerra simultánea en dos frentes, guerra que se daba por impredecible, incontrolable y en suma imposible de ganar... problema que se intentará resolver mediante una guerra preventiva, en las condiciones elegidas por Alemania y empleando la movilidad estratégica de sus tropas proporcionada por una red de ferrocarriles controlada milimétricamente.

La guerra debía ser corta, pues al ser una guerra industrial el esfuerzo de movilización debería detener la producción el menor tiempo posible; y con ese planteamiento se decidió eliminar completamente «la niebla de la guerra», la incertidumbre e incluso el propio azar de la misma (en terminología *clauswitziana*) mediante el intento de control de todos los detalles y a través de la simple obediencia estricta de los ejecutantes a todo

⁹ Frase apuntada por el historiador alemán Stig Förster en su extensa obra sobre la participación de Alemania en las guerras mundiales de la que destacamos *A World on Total War*. Ed. Cambridge University Press, Cambridge, 2005 y *Great War, Total War*. Ed. Cambridge University Press, Cambridge, 2006, para reflejar el temor del Estado Mayor General Alemán a iniciar una guerra preventiva a sabiendas de las dramáticas consecuencias que conllevaría obligarle a combatir simultáneamente en dos frentes.

lo planeado, planteamiento cuyo resultado fue el Plan Schlieffen. No se trataba de pensar, se trataba, simplemente y a todos los niveles, de obedecer.

Dicho Plan dimanaba de esa necesidad de combatir a la vez contra Francia y Rusia y descansaba esencialmente en la obtención de una rápida victoria en el oeste mediante la ejecución de una maniobra envolvente que rodeara y destruyera al ejército francés, mientras fuerzas reducidas guardaban en lo posible las fronteras orientales con Rusia, esperando estas, simplemente, ganar el tiempo suficiente para que se pudiera producir el traslado al este de la gran masa de fuerzas tras haber derrotado a Francia para hacer lo propio, acto seguido, con Rusia.

Con un plan perfectamente establecido y detallado, con órdenes e instrucciones perfectamente claras y detalladas hasta los últimos escalones, primaba el seguimiento a ultranza de dichas instrucciones; y como ejemplo de esta realidad y de la dificultad de variar un plan muy meticuloso señalar, cuando se inicia su ejecución, y como magistralmente narra Bárbara Tuchman¹⁰, lo acontecido cuando el Mariscal Moltke (*el joven*, sobrino del anterior) fue llamado a palacio para que detuviera el desarrollo del Plan Schlieffen ante la posibilidad de que llegaran a buen término las negociaciones diplomáticas que podrían apartar a Francia de la guerra, pues si ello se lograba dicho Plan dejaría de tener sentido y sería posible volcar la totalidad de los ejércitos alemanes contra Rusia y Serbia, hacia el este. Y en ese momento Moltke le señaló al Káiser que era imposible detener la salida de los 11.000 trenes previstos que iban a mover al ejército a las fronteras de Bélgica y Francia con una frase lapidaria: «Majestad, lo que está dispuesto no puede ser alterado».

Si bien finalmente las gestiones diplomáticas no tuvieron éxito y Francia entró en guerra, lo cierto es que en ese complejo entorno —¿el VUCA del pasado?— parecía que, pese a lo que se había señalado y desarrollado en una etapa anterior —la de Moltke *el viejo*—, el abandono de ese estilo de hacer frente a la incertidumbre conllevó que no hubiera sitio para modificar planes, a pesar incluso de la potencial aparición de nuevas oportunidades tremendamente ventajosas.

Sin embargo, no es menos cierto que, al comienzo de la contienda, en ciertos niveles y en ciertas personas seguía presente y estaban imbuidas del mando por directivas. Así, en el frente del este, las exiguas fuerzas germanas organizadas en el VIII Ejército al

¹⁰ TUCHMAN, Barbara. *Los cañones de agosto*. Ed. Península, Barcelona, 1990, pp. 122-123.

mando del general Von Prittwitz debían replegarse hasta el Vístula ante la superioridad rusa, esperando que la liquidación de Francia permitiera un paso posterior a la ofensiva.

Sin embargo, el jefe de uno de los Cuerpos de Ejército, el general Von François amparándose en los discursos —¿directivas implícitas?— que animaban, en vísperas de la guerra, a pasar a la ofensiva en el caso de que los rusos traspasaran las fronteras, no sigue las órdenes recibidas de su jefe directo y no solo no se repliega, sino que ataca a los rusos en la frontera, en los compases iniciales de la que sería la batalla de Tannenberg. En esas condiciones, la ruptura del contacto es imposible y el resto del VIII Ejército debe acudir en su ayuda¹¹; el ataque es un éxito, los rusos serán derrotados y rechazados hacia el este y la batalla de Tannenberg se transforma en una gran victoria.

En el oeste, los ejércitos alemanes invaden Francia y Bélgica cumpliendo de forma meticulosa todos los hitos del Plan, y treinta y cuatro días más tarde del inicio de las hostilidades todos los ejércitos franceses y el cuerpo expedicionario británico se retiran ante la amenaza de ser embolsados en torno a Chalons de acuerdo a lo establecido años antes. Sin embargo, en el extremo occidental del dispositivo alemán se crea una situación no prevista, al retirarse franceses y británicos —en dirección al Canal y a París— de la línea directa de avance alemana.

Se produce así una brecha que ofrece al general von Kluck, jefe del I Ejército y que cierra el despliegue alemán por el oeste, la posibilidad de infiltrarse por dicho espacio y embolsar más rápidamente al grueso del ejército francés, aunque para ello deba dejar de presionar a las fuerzas que se repliegan por su derecha hacia París y hacia el Canal. Y dicha decisión supone apartarse del Plan Schlieffen en sus matices, aunque realmente no en su propósito. Además, el giro permitía recortar la distancia a recorrer por los agotados infantes de von Kluck.

Sin embargo, de nuevo el contacto con el enemigo deshace los planes y las fuerzas británicas y francesas que huían dan media vuelta y contraatacan, en lo que se ha dado en llamar el «Milagro del Marne», fijando y atacando de flanco a Kluck, lo que acaba suponiendo, de facto, la detención de toda la ofensiva de una forma totalmente inesperada.

¹¹ Prittwitz al respecto dirá: «El I Cuerpo nos ha preparado una sopa y ahora vamos a tener que tomárnosla». BUTTAR, Prit. «La batalla de Gumbinnen», *Revista Desperta Ferro* contemporánea, n.º 43, p. 28.

La historia oficial germana no criticará a von Kluck por su independencia de criterio, al contrario que a Moltke *el joven*, que sí lo será por dirigir la campaña desde el distante Luxemburgo, y que además será relevado del mando.

El fracaso del Plan Schlieffen va a traer como consecuencia el establecimiento de un frente continuo de trincheras y fortificaciones desde el canal de la Mancha a la frontera suiza. Y las nuevas tecnologías, incluyendo las armas químicas, no van a permitir la ruptura de estos complejos fortificados y ello dará lugar a una época de terribles sufrimientos por el hambre, el frío, las enfermedades y las terribles sangrías ocasionadas en las batallas que inútilmente intentan revertir esa situación, como fue la de Verdún, en la que se vuelve a aplicar de nuevo y reiteradamente el control minucioso, esta vez centrado en el empleo del fuego de artillería y los avances de la infantería.

En esa situación de complejidad, de estancamiento y desgaste constante, en diciembre de 1916 un nuevo jefe se hace cargo del Estado Mayor General alemán, el mariscal Ludendorff, que se plantea mantener una disposición defensiva en el oeste para así economizar fuerzas. Y en este entorno se redacta el manual *Principios de Mando del Combate Defensivo en la Guerra de Posiciones* donde por primera vez se rechaza el dogma de mantener a toda costa la línea alcanzada, pues los principios en los que se basaba el mismo pueden sintetizarse en la premisa de conservar en todo momento la iniciativa, así como centrar la eficacia de la defensa en el fuego y los contrataques y no en la ocupación del terreno¹².

Pero para poder dar cumplimiento a ese concepto se necesitaba una cadena ágil de mando que lanzara los contrataques sin esperar autorización expresa y tropas entrenadas y bien lideradas para poder ejecutarlos, aspectos que volvían a recordar los preceptos de Moltke: «Cuando los oficiales subordinados esperen una orden nunca se explotarán las ventajas de la situación...».

Uno de estos mandos fue el capitán Willy Rohr, que desarrolla el concepto de las «Stosstruppen»¹³, tropas de asalto, y que va a profundizar en técnicas que permitan aprovechar la desarticulación provocada por la artillería progresando, precisamente, por donde no haya oposición, mediante tácticas de infiltración no lineal apoyadas por armas combinadas (morteros, lanzallamas, cañones ligeros...). Ello requería de unos mandos

¹² LUPFER, Timothy. *The changes in German Tactical Doctrine during the First World War*. Fort Leavenworth, 1981, pp. 11-21.

¹³ SAMUELS, Martin. «Stosstruppen», *Revista Desperta Ferro contemporánea*, n.º 26. Madrid, 2018.

con mucha agilidad mental y dotes de liderazgo para conseguir aprovechar esas oportunidades y suponía, de hecho, trasladar el concepto de Auftragstaktik a los oficiales subalternos e incluso a los suboficiales. Ahora, se trataba precisamente, y a todos los niveles, de pensar, y no, simplemente, de obedecer.

El concepto se prueba en Riga contra los rusos; luego, en Caporetto contra los italianos, batalla en la que se distinguirá un joven teniente —Erwin Rommel, el futuro *zorro del desierto*—, al mando de tropas de montaña, que se infiltró y tomó de flanco las posiciones italianas del monte Matajur.

La oportunidad para el empleo a gran escala de esa nueva concepción la traerá la salida de Rusia de la guerra —por el estallido de la revolución rusa que conduciría al nacimiento de la Unión Soviética—, lo que permitirá el traslado al oeste de grandes contingentes capaces de iniciar una ofensiva, ofensiva que se denominará Kaiserslacht (ofensiva del emperador) en marzo de 1918. Para romper el frente se elegirá el sector británico por considerarse más débil: las fuerzas penetran por los huecos producidos y logran desarticular la defensa, obteniéndose un gran éxito y lográndose avances de hasta 38 kilómetros en un frente que había visto avances de simples centenares de metros en pasadas ofensivas a costa de decenas de miles de bajas¹⁴.

Pero ese éxito inicial no puede ser aprovechado adecuadamente; los segundos escalones, las fuerzas que siguen a las vanguardias, no pueden avanzar en la tierra de nadie carente de carreteras útiles; la caballería, arma tradicional de la explotación, no existe por falta de monturas; la artillería queda bloqueada, la logística no cuenta ni con recursos ni con capacidades para adaptarse a la nueva situación tras cuatro años de defensiva —y de graves carestías, pues de hecho muchas unidades sobrevivían asaltando los depósitos de suministro británicos— y, lo más importante, la infantería avanza sobre sus propias botas contra un enemigo que cuenta con ferrocarriles y carreteras para desplegar sus reservas y bloquear el avance; en suma, se puede romper el frente pero no explotar esa ruptura. Como corolario, resulta necesario considerar que un sistema de liderazgo debe estar acompañado de los cambios estructurales —de organización, materiales, doctrina, etc.— necesarios para poder obtener su máxima eficacia; caso contrario, ocurre lo aquí descrito.

¹⁴ Para una descripción completa de la batalla nos remitimos a la obra de RANDALL, Grey. *Kaiserslacht 1918*. Ed. Osprey, Oxford, 1991.

La iniciativa pasa ahora a los aliados, reforzados con millón y medio de soldados estadounidenses. La solución aliada para atravesar las trincheras no será la infiltración sino el carro de combate, modelo que triunfará en la ofensiva del Mosa-Argonne, eso sí, ante un ejército rival ya agotado y desmoralizado. En rápida secuencia tras la mencionada ofensiva se producirá la desarticulación de Austria– Hungría, la rendición de Bulgaria y el motín de la flota rusa influida por la Revolución bolchevique. Todo ello llevará a la petición del armisticio y a la firma del Tratado de Versalles.

El sistema de «mando por directivas» funcionó bien, si bien ciertamente es preciso, como en cualquier estrategia, adecuar y alinear fines, medios y modos, pues de otra manera puede ser que ciertas carencias imposibiliten el éxito de un procedimiento, aunque sea superior. Pero el agotamiento alemán debido a los años de conflicto y sobre todo la entrada en guerra de los Estados Unidos, con su potencia humana e industrial, desequilibró definitivamente la balanza entre los contendientes y acabó permitiendo la victoria del bando aliado —realmente, la firma de un armisticio—, en gran medida por una simple diferencia abrumadora de recursos entre ambos bandos.

Ello lleva al vencedor a no realizar demasiadas reflexiones sobre estilos de liderazgo y modos de hacer frente a la incertidumbre, pues el planteamiento de «hemos ganado, luego lo hemos hecho mejor» suele ser una consecuencia habitual en estos casos. ¿Y el bando perdedor?

Hacia la «segunda vuelta»

Como consecuencia del Tratado de Versalles (1919) el Ejército alemán (Reichswehr) queda reducido a cien mil hombres, sin carros de combate, aviación o artillería pesada. Sin embargo el sentimiento germano era que el Ejército había regresado a casa sin ser derrotado, que su conducta había sido intachable y que su derrota estaba ocasionada por la conjunción interna de traidores y revolucionarios.

La doctrina empleada en la Primera Guerra Mundial se consideraba adecuada, ya que se habían causado al enemigo tres bajas por cada propia y en la práctica el enemigo nunca había puesto su pie en suelo alemán. Se había luchado bien, pero no se había obtenido la victoria y ahora era el momento de reflexionar sobre el porqué.

Bajo la dirección del general Hans von Seeckt, los éxitos finales de la guerra parecieron una buena escuela de procedimientos a explotar, no para controlar grandes ejércitos que ya no existían, sino primordialmente para suplir la falta de efectivos. Y para paliar

esa carencia de efectivos el concepto de empleo de armas combinadas empleado por las *Stosstruppen* se adaptaba muy bien, ya que había conseguido grandes resultados con grupos reducidos.

Con esos parámetros se desarrolla el manual *Führung und Gefecht der Verbundenen Waffen (Mando y combate de las armas combinadas)* en 1923. Manual en el que el concepto de *Auftragstaktik* se retoma y desarrolla no ya para incluir también a los oficiales subalternos, sino incluso a los suboficiales y a la tropa en la comprensión de la maniobra, ya que si el mando va a ser por directivas todo militar debe estar capacitado para desarrollarlas y para ello debe conocer el oficio y el cometido de su superior. Y de ese modo, por ejemplo, los suboficiales alemanes empezarán a ser instruidos en la lectura de planos, y al comienzo de la guerra se consideraba que un soldado alemán contaba con la preparación de un sargento aliado.

Continuación y culminación del proceso anterior fue la redacción de un nuevo manual, el *Truppenführung (Manejo de formaciones combinadas)*¹⁵ por el general Beck, nuevo jefe del Reichswehr en 1933 y donde se hacía hincapié en la trascendencia de la instrucción de las tropas, tropas que ya se preveía iban a estar dotadas de nuevas tecnologías en un entorno dinámico donde eran preferibles esos cien mil hombres, entrenados para el empleo de armamento y técnicas modernas que masas incapaces de enfrentarse a nuevas situaciones¹⁶.

En 1933 gracias a esa reforma integral, fruto en parte de la escasez, se ha creado un ejército reducido pero imbuido de la necesidad de la iniciativa y la rapidez, dotado con el mejor entrenamiento de la época y además preparado para la entrada en servicio de los nuevos medios y tecnologías que pudieran aparecer. El impulso definitivo a este proceso se produjo a nivel político con la derogación en 1935 del Tratado de Versalles y todas sus limitaciones.

Con ese nuevo ejército, que pronto se multiplicará por diez, se iniciará la campaña de Polonia en 1939, que librárá un ejército alemán que era en ese momento preponderantemente hipomóvil y formado por divisiones de infantería, pero en el que está el germen de una nueva forma de hacer la guerra. Por el contrario a lo que se cree habitualmente, ese ejército alemán contaba con apenas seis divisiones pánzer de un

¹⁵ Una traducción de dicho texto al inglés es accesible en internet en septiembre de 2022 en el siguiente enlace: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Truppenf%C3%BChrung_translation_by_United_States_Army.pdf

¹⁶ El general Beck fue ejecutado en 1944 acusado de participar en el complot para asesinar a Hitler.

total de cincuenta, y que además estaban dotadas con unos carros que ya eran obsoletos en los comienzos de la guerra civil española¹⁷.

Se alinearon adecuadamente fines, medios y modos, y se lograron resonantes victorias; pero, y entre otros aspectos, al compás de una creciente centralización y control de las operaciones en las manos del propio Hitler, en un entorno cada vez más complejo y en el que de nuevo el peso abrumador de la superioridad numérica y material aliada — especialmente tras la entrada de Estados Unidos en la guerra— daba una ventaja sustantiva a uno de los bandos, esa creciente centralización y pérdida de iniciativa contribuyó a la incapacidad de hacer frente a los adversarios.

De nuevo, la victoria aliada relegó al olvido ese mando por directivas, además de que todo lo que pudiera asimilarse, con razón o sin ella, al nazismo, quedaba completamente proscrito, lo cual anuló cualquier posibilidad de implementar el Auftragstaktik en los ejércitos y líderes, en sentido amplio, occidentales.

Hasta ahora ¿cuándo la fuerza de los hechos del entorno VUCA obligan a recurrir a «nuevas soluciones»?

Recapitulando

Posiblemente durante la lectura del texto previo pueden haber venido a la mente imágenes del enfrentamiento que en este momento están sosteniendo rusos y ucranianos en esos amplios espacios del este de Europa, y recordando acciones de uno y otro bando que, en mayor o menor medida, se pueden ajustar a los planteamientos aquí expuestos; pero lo cierto es que es necesario tener en cuenta que no solo se debe aplicar este concepto para la batalla y los combates, sino para la totalidad del espectro de conflictividad, para todo el arco bélico y para tiempo de paz.

No solo es necesario, por ejemplo, dar directrices «para la batalla»; también para las narrativas a emplear por cada bando, para las acciones en el ciberespacio, para las acciones diplomáticas, políticas, económicas... marcar pautas con las cuales, cada uno de los actores que participan en la vida de una nación, y más si está en conflicto, tengan claro cuál es el propósito final y el rango de actuación; y así, aplicando su iniciativa, serán capaces de sumar y aportar, generando una poderosa sinergia mucho mayor que el

¹⁷ Del total de carros de combate presentes en la campaña de Polonia casi la mitad eran del modelo Pz-I, ZALOGA, Steven. *Polonia 1939*. Ed. Osprey, Oxford, 2001, pp. 23-24.

simple hecho de cumplir unas instrucciones muy detalladas y que, por mor de la rapidez de los cambios y volatilidad del entorno, pueden quedar rápidamente desfasadas y llevar a la parálisis.

Y si siempre es importante entender este concepto y aplicarlo en su totalidad —alineando fines, medios y modos— aún lo es más si, por ende, se cuenta con inferioridad de medios, pues no cabe siquiera la opción de vencer —sea en el ámbito político, o en el diplomático, militar, económico...— «por aplastamiento», por contar con una superioridad tan abrumadora que sea casi imposible ser derrotado.

Resulta interesante resaltar que, si bien el concepto de mando orientado a la misión viene de la mano de la influencia norteamericana, y que la doctrina de este país se mueve en un entorno de superioridad de medios, las doctrinas que dan origen a Auftragstaktik lo hacen en uno de igualdad e incluso de inferioridad de medios, con lo cual sus posibilidades de empleo pueden llegar a un mayor número de países y actores.

Po lo tanto, y en el complejo entorno actual —y previsiblemente futuro— puede resultar muy adecuada esa orientación de la acción, en sentido amplio, basada en el mando por directivas, con independencia de que además será necesario seguir contando con equipos cohesionados por la confianza, con la expresión adecuada del propósito pretendido mediante el empleo de los medios adecuados, con la promoción de la libertad de acción y sin olvidar, y no por último menos importante, la necesaria aceptación de riesgos y errores de los subordinados.

Y en este camino, sin duda, serán útiles las lecciones apuntadas por los que descubrieron esta vía y comenzaron a recorrerla. No desdeñemos las lecciones del pasado.

*Luis Alberto González Mayoral**

Tcol. ET INF (R)

Profesor asociado de Historia Militar en la EGET