

El autor presenta una descripción de los antecedentes históricos y principios rectores detrás de la filosofía de comando alemana de Auftragstaktik.

AUFTRAGSTAKTIK, UNA FILOSOFÍA DE LIDERAZGO MILITAR



Helmuth Carl Bernhard Graf von Moltke. Óleo sobre lienzo por Franz von Lenbach (1898).

The author presents a description of the historical background and driving principles behind the German command philosophy of Auftragstaktik.



Böttger, K. (2020). "AUFTRAGSTAKTIK, Una filosofía de liderazgo militar". *Pensamiento Conjunto*, Año 8, Núm 1, pp. 64-72. ISSN° 2707-3661

"Después de la batalla su majestad podrá hacer lo que le plazca con mi cabeza, pero durante la batalla, le ruego que me permita usarla"
Seydlitz¹

Auftragstaktik. Detrás de este extraño, casi impronunciable término germano de arcano significado, se esconde una fascinante filosofía de comando y control desarrollada y probada en el duro laboratorio del combate durante dos siglos. Nuestro artículo busca presentar y familiarizar a los lectores con los orígenes y conceptos detrás de esta filosofía, misma que pese a su continuada vigencia, probada efectividad e incluso admiración por parte de quienes tuvieron que enfrentar en combate a líderes y hombres imbuidos de esta forma de actuar, ha recibido -a juzgar por la escasa literatura encontrada en lengua castellana y en nuestros repositorios académicos militares- muy poco análisis y difusión en nuestro medio.

Parecerá ciertamente un pleonasma o verdad de perogrullo, reiterar en estas páginas dirigidas a un público especializado como es este medio, que la guerra y podríamos decir que en general la mayoría de operaciones o acciones militares², por su propia naturaleza están caracterizadas por la incertidumbre y la compleja y caótica sucesión de eventos que exigen respuestas rápidas y eficaces. Recordemos lo que nos dice Clausewitz al respecto: *"la guerra es el reino de la incertidumbre; tres cuartos de los factores sobre los que se basa la acción en la guerra están envueltos bajo una niebla de mayor o menor incertidumbre..."*³

Ante esta realidad, es natural que exista la firme necesidad de que las organizaciones militares busquen métodos para de alguna manera establecer una

1 Friedrich Wilhelm Freiherr von Seydlitz (1721-1773), General prusiano, dirigiéndose a Federico II "El Grande" durante la batalla de Zorndorf en 1758 (Guerra de los Siete Años), hastiado por la interferencia del rey en la conducción de la batalla. Citado en Prabook (Prabook 2020).

2 Recordar que, en la legislación y doctrina militar peruana, se denomina "acciones militares" a lo que en otros países se conoce como operaciones militares diferentes a la guerra o MOOTW (por sus siglas en inglés)

3 Carl von Clausewitz (1788-1831)

PALABRAS CLAVE: AUFTRAGSTAKTIK, COMANDO POR MISIÓN, LIDERAZGO, MOLTKE, COMANDO Y CONTROL.

KEYWORDS: AUFTRAGSTAKTIK, MISSION COMMAND, LEADERSHIP, MOLTKE, COMMAND AND CONTROL.



Capitán de Navío
Kurt L. Böttger

El autor es Capitán de Navío de la Marina de Guerra del Perú, actualmente es el comandante del buque escuela a vela B.A.P. "UNIÓN". Es especialista en Guerra de Superficie. Ha servido en diversos buques y estados mayores operativos y ejercido el comando de unidad en tres oportunidades. Ostenta los grados académicos de Magister en administración por la Universidad del Pacífico; Magister en Estrategia Marítima por la Escuela Superior de Guerra Naval y Master of Arts in International Relations por la Salve Regina University, además de diplomado por el Naval Command College del U.S. Naval War College. Profesor de cursos sobre teoría de la guerra, estrategia, arte operacional y operaciones navales en la Escuela Superior Conjunta de las FFAA, Escuela Superior de Guerra Naval, Escuela de Guerra de Superficie y en el United States Naval War College. Ha contribuido anteriormente con artículos en esta revista de la que fue editor.



semblanza de orden ante el caos. Entre los paliativos más recurrentes que se han ensayado en el mundo para este problema, encontramos la idea aparentemente lógica de compensar la incertidumbre de las operaciones con doctrinas y manuales cada vez más exhaustivos conteniendo prescripciones de obligado cumplimiento; así como, elaborados y detallados planes que buscan cubrir con antelación toda posible contingencia; acompañados de sofisticados y redundantes sistemas de control que permitan al comandante superior mantener con una “rienda corta” a las fuerzas desplegadas y dirigir su accionar lo más directamente posible y con detalle quirúrgicamente preciso.

Gracias a la impresionante revolución en cuanto a tecnologías de la información y comunicaciones de las últimas décadas y que continua imparable; hoy en día, como quizás en ninguna época en la historia, los comandantes superiores – inclusive la alta dirección política- no obstante encontrarse a cientos o miles kilómetros de la acción, tienen la posibilidad de acceder a información de todo nivel de su organización, aun de cada efectivo individual de su fuerza, permitiéndole incluso observar directamente lo que el combatiente está viendo en la escena en tiempo real y, consecuentemente -casi como si se tratase de una máquina a control remoto- darle instrucciones cada vez más detalladas, sin necesidad de pasar por la cadena de comando convencional. Claro está, que el que algo sea posible técnicamente, de ninguna manera significa que sea lo más recomendable para todas las situaciones, los riesgos inherentes a este tipo de control son evidentes. Es interesante recordar que la discusión sobre el riesgo de interferencia sobre la libertad de acción no sea para nada nueva. Cito como ejemplo, lo que decía sobre este particular en una tesis de 1933 el futuro almirante de flota William “Bull” Halsey, famoso años más tarde en las operaciones de portaviones en el Pacífico para derrotar al Imperio Japonés: *“en estos días de comunicaciones rápidas y fáciles, la tentación de un comandante de interferir con un subordinado que está actuando independientemente, es muy grande. Llevándose por la información que está disponible, es*

*muy fácil estimar de manera completamente equivocada la situación reinante en un escenario distante. El hombre que está en la escena, tiene acceso a información adicional que no está disponible al comandante, que configura un panorama completamente diferente [a la que se percibe remotamente]. Debe confiarse en el subordinado, y si es que no se confía en él, este debe ser cambiado”*⁴. No en vano, el vicealmirante Lord Nelson, en su célebre memorándum de instrucciones antes de la batalla de Trafalgar (documento que consagra para la posteridad el “Toque Nelson” y que es un excelente ejemplo aplicativo de *Auftragstaktik*) contra la flota combinada Franco-Hispana, admitía que él como comandante en jefe, se esforzaría y tendría el máximo cuidado de no interferir con los movimientos de su segundo en comando, y que una vez que sus intenciones como comandante en jefe hayan sido indicadas, su ejecución “se dejará al juicio del almirante que comanda esa línea [como se recordará la fuerza británica había sido dividida en dos columnas que cortarían la formación enemiga]”⁵

De manera análoga a lo que sucede en la economía y en la empresa⁶, la evidencia empírica histórica en las operaciones militares⁷, sugiere que una conducción en extremo dirigista, o -por emplear un anglicismo en boga- *micromanagement*⁸, lejos de estimular la efectividad y reducir los efectos de la niebla y fricción, podría más bien empeorarlos. Por el contrario, aquellos grandes capitanes de la historia que sacaron las manos del detalle milimétrico y más bien crearon un ambiente que alentaba subordinados de confianza, pensantes, investidos de responsabilidad y, sobre todo, libertad de acción, resultaron –en igualdad de condiciones- más exitosos que sus contrapartes que privilegiaron un control rígido. Contamos en este campo a referentes como: Alejandro, Aníbal, Nelson, Möltke, Guderian, Rommel o Nimitz⁹.

Entrando de lleno en el tema que nos convoca, durante y al final de la Segunda Guerra Mundial, los analistas militares aliados se abocaron a estudiar las razones por las que, aún en inferioridad de condicio-

4 Michael A. Palmer (1989)

5 Nelson's Trafalgar Memorandum 1805

6 Poli (2020) y J. Wittmann (2017)

7 Para un análisis y discusión de algunos ejemplos históricos, ver Wright (2013)

8 Foreman (2013)

9 Kalmes (2017)



nes y pese a encontrarse aisladas, sin comunicaciones y diezmada la cadena de comando, el desempeño de las unidades de la Wehrmacht alemana continuaba siendo superlativo y sorprendentemente eficaz, en otras palabras, por qué, a decir del reputado pensador británico Colin Gray “*el Ejército Alemán en ambas guerras mundiales, marcó el estándar contemporáneo para la excelencia táctica y operacional*”¹⁰. Como ejemplo para resaltar la diferencia fundamental en la manera de ver la guerra y el liderazgo, estudios realizados en la posguerra encontraron que entre los términos más recurrentes en los innumerables manuales, informes, reglamentos, diarios y otros textos analizados, para el caso de un ejército aliado se repetían ‘gestionar’ y ‘doctrina’, mientras que para el caso de la Wehrmacht eran *führen* (liderar) y *Angriff* (atacar)¹¹. En las entrevistas a oficiales alemanes capturados de todas las jerarquías, una explicación a su forma de combatir era reiterativa: *Auftragstaktik*.¹²

ENTONCES ¿QUÉ ES AUFTRAGSTAKTIK?

Considerado como el “padre espiritual” de *Auftragstaktik*, el general prusiano Helmuth von Moltke¹³, aunque nunca empleó el término explícitamente, anticipó una definición al explicarlo en sus Instrucciones para Comandantes de Grandes Unidades (1869) como las acciones que toma un subordinado en la ausencia de órdenes contribuyendo a las intenciones de su comandante superior. El ejército de la Bundeswehr contemporánea – que lo declara como su principio de comando preponderante¹⁴ – es algo es-

cuetto en su descripción de este concepto, al indicar que es el principio que se basa en la confianza mutua y que requiere el más firme compromiso del soldado para cumplir con su deber, explicando que: “*el líder comunica cuál es su intención, establece objetivos claros y alcanzables y asigna fuerzas y recursos adecuados para su cumplimiento. Solo emite órdenes de ejecución si es que es necesario armonizar medidas que contribuyen al mismo objetivo, o existen restricciones de carácter político o militar. El superior otorga [al subordinado] independencia de acción en la ejecución de su misión*”¹⁵. Entonces, *Auftragstaktik* depende de que los comandantes deben darles a sus subordinados solo indicaciones generales sobre el qué se tiene que hacer, permitiéndoles completa autonomía para que ellos determinen el cómo deben hacerlo¹⁶.

Quizás para comprenderlo mejor, ayude resaltar qué cosa no es, tal como lo enumera el profesor y articulista militar Donald Vandergriff, para quien *Auftragstaktik* es la forma más elevada de profesionalismo militar: “No es una doctrina de comando y control, no es un sistema de comando y control, no es una tecnología, no es un pase ‘libre’ para hacer lo que uno quiera, y, por último, no es una forma de redactar órdenes cortas, o tácitas o depender solo de órdenes verbales”¹⁷.

La idea general detrás de *Auftragstaktik* ha sido incorporada parcialmente a la doctrina militar de los Estados Unidos bajo el concepto de “Comando por Misión”¹⁸. Es a través de la influencia america-

10 Gray (2002)

11 Muth (2011)

12 Gunther (2012)

13 Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke (1800 – 1891) llegó a ser por treinta años jefe del estado mayor general inicialmente prusiano y luego del II Imperio Alemán. Un genio organizador e innovador militar. Fue también un prolífico escritor. Quizás entre las frases que más se le recuerdan actualmente, se encuentre la célebre sentencia que resume el efecto de la fricción sobre los planes: “Ningún plan de operaciones se extiende con alguna certeza más allá del primer contacto con la fuerza principal hostil” que es popularmente citada en una forma más corta: “Ningún plan sobrevive el primer disparo”.

14 El May Gral Werner Widder, de la República Federal Alemana, explica algo que vale la pena subrayar. El ejército alemán moderno identifica como un aspecto inseparable de *Auftragstaktik* y por lo tanto una de las piedras fundamentales de las fuerzas armadas, el concepto de *Innere Führung*. Esta idea, parte por reconocer que el soldado es antes que nada una persona libre. Se respeta su dignidad individual tanto como sus derechos básicos y su independencia, los cuales, al estar garantizados para todos los ciudadanos, lo están también garantizados para el soldado. Solo un ciudadano responsable puede actuar impulsado por su propia voluntad y la responsabilidad que siente hacia su comunidad, reconociendo que los valores de su sociedad tienen que ser defendidos aun arriesgando la propia vida.

15 Widder (2002)

16 J. T. Nelsen (1987)

17 Vandergriff (s.f)

18 Por ejemplo, ver la publicación doctrinal del ejército de EE.UU.: ADP 6-0: Mission Command



na que indirectamente algo de estos conceptos han percolado a nuestra propia doctrina¹⁹ conjunta y los manuales específicos de las instituciones armadas²⁰, aunque, como veremos, se requiere mucho más que una mención en un documento para que sea realmente útil, ya que implica un total cambio cultural.

Siendo que estamos seguramente ante el típico caso que advertía Liddell Hart²¹ cuando dijo que *"la única cosa más difícil que inculcar una idea nueva en la mente militar, es eliminar una vieja idea"*²²; parte de la dificultad en comprender *Auftragstaktik* e "importarlo" a otros ejércitos, estriba por supuesto en lo problemático que es el que una sola palabra -que no es una expresión de la lengua común, sino creada artificialmente- resume un conjunto amplio de conceptos, y luego, captando las sutilezas de la ya de por sí complicada jergonza militar, traducirla para llevarla a un idioma extranjero sin perder todo su significado. Si buscamos una traducción literal en un moderno diccionario Alemán-Español, encontramos que el vocablo *Auftrags*, puede aceptarse como: encargo, misión, tarea, cometido, encomienda (sustantivos); también tiene formas como adjetivo/adverbio: por poder, por encargo; y; también, como verbo: dar poder ("empoderar")²³. Resulta interesante e ilustrativo para nuestro propósito lo que nos dice el académico Chet Richards, quien explica citando al ilustre formulador de la teoría militar del ciclo O-O-D-A, John Boyd²⁴ (de quien Richards fue colega y colaborador), que en este contexto, la manera como un alemán entendería "misión" se aproxima a nuestra idea de contrato o acuerdo [¿mandato?], es decir, implica un acuerdo entre el subordinado y el superior. "El subor-

dinado acepta llevar a cabo acciones que contribuyen a la intención de su superior conducentes al qué debe ser logrado, a la vez que el superior acepta otorgarle al subordinado una amplia libertad para ejercitar su imaginación e iniciativa en términos del cómo, se llegará a cumplir con las intenciones"²⁵.

Es importante mencionar que *Auftragstaktik*, no es la típica palabrita de moda acuñada por algún "gurú" como las tantas que suelen aparecer con efímera fanfarria, para luego desaparecer en el olvido. Por el contrario, se trata de una cultura militar que ha seguido un largo proceso evolutivo de más de doscientos años, nutriéndose de la experiencia, de las lecciones de la victoria y también de la derrota. Es precisamente en el gran trauma nacional de una derrota humillante y decisiva, pero sobre todo en la respuesta ante esta crisis, que podemos encontrar el embrión de esta idea rectora.

En octubre de 1806, el orgulloso y otrora invencible ejército prusiano, construido con mano de hierro por "El Rey Soldado" Federico Guillermo I y llevado al virtuosismo de letalidad y eficacia por Federico El Grande, fue avasallado y aniquilado en los campos de batalla de Jena y Auerstädt por el Grande Armée de Napoleón, quien sometió al país y lo redujo a su mínima expresión. Ante la debacle, y aun bajo la ocupación francesa, los prusianos comenzaron a prepararse para la respuesta que eventualmente los llevaría a la victoria final y al decisivo golpe de gracia que significaría la oportuna contribución de sus fuerzas en Waterloo una década después. Un hito importante fue el nombramiento del denominado Comité de Reorgani-

19 Laguerre (2017) cita en su libro sobre Guise un incidente en el que nuestro almirante reclama a la dirección política órdenes tipo misión: "[...] para llenar las intenciones de S.E. y de la Nación, me bastaría órdenes sencillas, pues en esta materia puedo lisonjearme de conocer cuánto es posible efectuar con las fuerzas a mi mando".

20 Aunque no necesariamente lo tiene en "primera plana", la Doctrina Conjunta de Comando y Control (MFA-CD-06-07) explica así el C2 por Misión: "los comandos superiores deberán establecer el objetivo deseado, los efectos deseados, las restricciones... evitando interferir innecesariamente en la dirección de las operaciones a cargo de... los niveles subordinados. [...] El comandante permite a los subordinados una considerable libertad de acción exigiéndoles que actúen con iniciativa..."

21 Sir Basil Henry Liddell Hart (1895-1970) destacado historiador militar, escritor y tratadista estratégico británico.

22 Citado en Muth (2011)

23 Diccionario Leo (2020)

24 Ciclo "Observación – Orientación – Decisión – Acción". Siendo que Boyd era estadounidense, no deja de ser curioso que haya elegido en el desarrollo de su teoría términos de la tradición militar alemana (manteniéndolos en el idioma original) para definir lo que llamó las cuatro cualidades de las organizaciones victoriosas. En adición a nuestro ya conocido *Auftragstaktik*, estas son: Schwerpunkt (el punto de decisión, enfoque o donde se dirige el esfuerzo); Fingerspitzengefühl (intuición perspicaz o "conciencia situacional") y Einheit (unidad de propósito y esfuerzo)

25 Richards (2017)



zación Militar, bajo la conducción de dos grandes reformadores y organizadores, los generales Scharnhorst y Gneisenau (y que tuvo como secretario a un joven oficial que ya empezaba a destacar por su lúcida mente y pensamiento crítico, Carl von Clausewitz). Las recomendaciones de este comité llevaron a revolucionarios cambios en Prusia, no solo en el aspecto militar, sino que también abarcó la organización del estado e importantes reformas sociales. Entre estos cambios, además de la prohibición de castigos corporales, bienestar para los soldados y ampliación de la base para leva de los ciudadanos, se incidió en la profesionalización del cuerpo de oficiales, abriendo su acceso a otras clases sociales, lo que antes estuvo reservado solo a la nobleza. Así, la educación y el mérito, ya no el estatus social, comenzó a considerarse el factor decisivo para ser oficial y progresar en la carrera. Los oficiales más promisorios eran enviados a estudiar en la Academia de Guerra cuyos egresados formarían la base del recientemente establecido Estado Mayor General. Un producto de estas reformas, fue la publicación de un manual de doctrina denominado Exerzierreglement, en el que innovadoramente se incluía el novel concepto de “comando por directiva”, mismo que establecía que: *“el comandante en jefe dará a sus comandantes de división el concepto general en pocas palabras, y les expondrá la disposición general del terreno en el que el ejército se desplegará. La manera en que se realizará el despliegue queda a criterio de ellos. La velocidad prima. El comandante no puede estar en todas partes”*²⁶.

Años más tarde, los desarrollos tecnológicos que incrementaron la cadencia, alcance y letalidad de las armas, fueron volviendo obsoletas las formaciones cerradas típicas de las guerras napoleónicas y obligaron a una

mayor dispersión en el campo de batalla, complicando la observación directa y el control de las unidades por parte de los comandantes superiores, lo que a su vez requería que los oficiales de menor graduación tengan que tomar decisiones autónomas. Lejos de dormirse en los laureles de los rotundos éxitos militares obtenidos, bajo el liderazgo decidido del Jefe del Estado Mayor General, Helmuth von Moltke artífice de las victorias en las tres guerras²⁷ que llevaron a la unificación de los estados germánicos y creación del Imperio Alemán, los prusianos (a partir de 1871, alemanes)²⁸, se abocaron a estudiar con ahínco el problema, determinando que el sistema descentralizado de comando por directiva, antes limitado a las grandes unidades de batalla, debía extenderse a todos los niveles,²⁹ aun a las células más básicas del ejército. Para esto, se necesitaba un nuevo paradigma de oficiales y suboficiales, un “líder pensante” que pueda tomar decisiones sin esperar órdenes detalladas. El resultado fue la publicación en 1888 del manual que reglamentaba las evoluciones de infantería³⁰, que sentó las bases de esta filosofía y puso en marcha una serie de cambios estructurales para implementarla.³¹ Durante la Gran Guerra, pese a la virtual parálisis estratégica característica de esta conflagración mundial, a nivel táctico los alemanes innovaron con el empleo de las llamadas tácticas de defensa elástica en profundidad y en especial las tácticas de infiltración localizada por pequeñas unidades con apoyo directo de artillería,³² ambas requerían de un constante despliegue de autonomía, iniciativa, creatividad e improvisación por parte de los oficiales y suboficiales en el campo. El periodo de entre guerras mundiales, llevó al ejército alemán nuevamente al análisis de las lecciones aprendidas y al perfeccionamiento de sus conceptos.³³ Las restricciones en cuanto a tamaño y material de guerra impuestas por el tratado

26 Transcrito por Gunther (2012)

27 Guerra de los ducados contra Dinamarca (1864); Guerra Austro-Prusiana y Guerra Franco-Prusiana (1870-71)

28 Como conclusión de un largo proceso político que tuvo como figura principal a Otto von Bismarck, el 18 de enero de 1871 luego de derrotar a los franceses, el II Imperio Alemán es proclamado en el palacio de Versalles, marcando la unificación de los hasta entonces independientes estados alemanes.

29 Lopez (2015).

30 Fue publicado después del retiro de Moltke como jefe del Estado Mayor General, compilado por el general Sigismund von Schlichting, en base a los escritos del propio Moltke y los fundamentos teóricos de Clausewitz (Lopez, 2015)

31 De todas formas, la aceptación del nuevo concepto no fue automático y el debate fue intenso. Es más, el propio término Auftragstaktik inicialmente se usó casi peyorativamente en la década de los 1890's por parte del campo de los partidarios del comando y planeamiento detallado -los Normaltaktikers- que veían a esta nueva doctrina como una amenaza para la disciplina militar.

32 Lupfer (1981)

33 El jefe de lo que quedaba del ejército (Chef der Heeresleitung), Hans von Seeckt, ordenó el establecimiento de cincuenta y siete comités para el estudio de las lecciones de la Primera Guerra Mundial. Como resultado de estos estudios Seeckt mandó publicar un primer manual “Liderazgo y combate de armas combinadas” (Führung und Gefecht der verbundenen Waffen) que mantenía las ideas



de Versalles, no fueron obstáculo para que el énfasis se ponga en la formación de líderes dueños de iniciativas, el siguiente manual publicado, *Truppenführung*³⁴ o “liderazgo de tropas” (1933) - con el que el ejército iría a la guerra- comienza precisamente con esta lectura de la naturaleza del combate: “el liderazgo en la guerra es un arte, una actividad creativa libre sustentada por una base de conocimiento. La máxima demanda se hace en la personalidad.”

Esta delegación de iniciativa se sustentaba en tres pilares: cultivar y desarrollar el carácter del líder; contar con una sólida metodología para dar y cumplir órdenes; y tercero, construir una profunda y abierta relación superior-subordinado³⁵.

Un aspecto primordial de esta filosofía, asociado a cultivar el carácter del líder, es que destierra de plano la actitud de “tolerancia cero al error” que existe en algunas organizaciones. Si se acepta como premisa que, por su propia naturaleza, el combate se caracteriza por la incertidumbre, consecuentemente todas las decisiones se toman también en un contexto de incertidumbre. No existe y por lo tanto no puede exigirse la “solución perfecta”, ya que cada situación presenta varias alternativas posibles. El líder, aprecia rápidamente la situación, toma una decisión y actúa decididamente. Por eso, el ejército alemán estableció como regla que el oficial no solo tenía la libertad de tomar decisiones independientes, sino que estaba específicamente obligado a hacerlo por ser parte inherente de su deber como soldado. La in-

acción u omisión era considerada una falta más grave y vergonzosa -por ser contraria al espíritu de un líder- que el cometer un error fruto de un esfuerzo real para actuar resolutivamente, honrosa actitud que está dentro de lo que se espera de un combatiente comprometido.³⁶

Como se mencionó, la segunda piedra angular detrás de *Auftragstaktik*, la encontramos en la interiorización en todos los niveles del ejército de una metodología para dar y ejecutar las órdenes. Para los alemanes, las órdenes deberían ser lo más cortas que permitiera la claridad.³⁷ El componente más importante - y a veces el único- de una orden se encuentra en la clara expresión de la intención del comandante. Es a través de la formulación y comunicación de estas intenciones que se transmite cuál es la visión de lo que se busca lograr y es por lo tanto lo que da sentido, articula las tareas que puedan derivarse y enfoca el esfuerzo e iniciativa de los subordinados, quienes imbuidos de esta visión pueden desenvolverse con creatividad y adaptarse con rapidez a los cambios constantes de la situación y explotar oportunidades, con un mínimo de intervención del jefe.³⁸ Los comandantes por su parte conservaban el control, manteniéndose en constante y cercano contacto e informados de la evolución de la situación -en posiciones avanzadas- y adaptando las intenciones, asignación de medios y tareas, de acuerdo al panorama cambiante.

Auftragstaktik se sustenta en la confianza, por lo que la generación de las condiciones para conso-

de Auftragstaktik.

34 Para el historiador americano Williamson Murray “Truppenführung continúa siendo el manual doctrinal de mayor influencia que haya sido escrito” (Strohn, 2011)

35 Nelsen (1987)

36 Ibid.

37 Es elocuente, y típicamente en el mejor espíritu de Auftragstaktik, la manera como en 1940 el jefe del estado mayor del agrupamiento Panzer se dirigió a los comandantes subordinados antes de iniciar el desborde que culminaría con el colapso de la defensa francesa: “Caballeros, exijo que sus divisiones crucen completamente la frontera alemana, crucen completamente las fronteras belgas y crucen completamente el río Mosa. No me interesa como lo hacen, eso se lo dejo completamente a ustedes”. Por su parte, el brillante “padre” de la Blitzkrieg, Heinz Guderian, al mando de las fuerzas acorazadas que eran la punta de lanza de la misma ofensiva, célebramente comunicó a sus tropas que recojan el “boleto a la última estación”, que correspondía al nombre de los poblados franceses en la costa a las que las fuerzas alemanas tenían que llegar. Cómo se llegaba a estos objetivos se los dejaba por entero a las unidades. (Gunther 2012)

38 Un ejemplo histórico de lo enraizada que estaba la cultura de Auftragstaktik en las fuerzas alemanas lo podemos ver en la captura de la fortaleza belga de Eben Emael en mayo de 1940, de la cual dependía el éxito de toda la campaña contra Francia, misión que fue encomendada a fuerzas al mando de un joven Teniente Primero. Durante la operación, su planeador aterrizó a 100 km del objetivo, mientras que su suboficial al mando de la sección de asalto, tocó tierra a 60km. No obstante, ambos actuaron independientemente, improvisando y haciendo alarde de una iniciativa espectacular, luego de innumerables peripecias, lograron reunir a sus efectivos y eventualmente reducir a los defensores del fuerte a tiempo para permitir el avance del resto de las unidades sin oposición. (Widder 2002)



lidar líderes con iniciativa que puedan actuar apoyados solo en la intención de su comandante, es posible mientras se dé una relación superior-subordinado positiva, que refuerce como valor el libre flujo de ideas y que comparta una misma visión de la guerra. Alejándonos del ejemplo alemán, podemos referirnos nuevamente a Lord Nelson y a su famosa “Banda de Hermanos” que es como el almirante llamaba a sus comandantes de unidad.³⁹ Para poder calar en el ethos organizacional, la práctica de estos principios se institucionalizó en todo el ejército alemán, comenzando desde las escuelas militares⁴⁰ y el entrenamiento en las unidades. Aun cuando en el resto de la sociedad alemana se imponía el totalitarismo nazi,⁴¹ en las fuerzas armadas se mantuvo el objetivo de enseñar a los oficiales, cómo pensar, en lugar de qué pensar en términos militares. En ese sentido, como cada situación es particular y no podría haber una única solución aprobada, las críticas a una operación o ejercicio de entrenamiento se centraban en identificar el razonamiento detrás de cada decisión, y los errores se consideraban esenciales dentro del proceso educativo del líder. Como la confianza en sí mismos se consideraba el resorte que disparaba la iniciativa y voluntad de asumir responsabilidades, los comandantes tenían instrucciones precisas de evitar en las críticas denigrar o dañar la autoestima de los oficiales.

Hace más de un siglo, un oficial alemán redactó lo siguiente: “En el ejército [y las Fuerzas Armadas] no necesitamos soldados carentes de criterio propio que obedezcan a sus jefes incondicionalmente. Necesitamos hombres [y mujeres] con confianza en sí mismos, que hagan uso de toda su inteligencia y personalidad en provecho de las intenciones de su comando superior.”⁴² Estas palabras son tan válidas hoy como cuando fueron escritas. Es que el contar con líderes con criterio e iniciativa y con las condiciones, incentivos y libertad para ejercer su liderazgo, continúa

siendo una necesidad ineludible si se quiere lograr el éxito en las misiones asignadas a las fuerzas armadas. Como hemos descrito en los párrafos precedentes, estas cualidades no se logran por decreto, sino que requieren de un absoluto compromiso de cambio de mentalidad en toda la organización y que se comienzan a inculcar desde el momento mismo que los hombres y mujeres se incorporan a la Institución y se continúan desarrollando durante toda la carrera, gracias a que su espíritu está presente en todos los niveles.

Como reflexión final, preguntémosnos, ¿nuestro sistema genera las condiciones para formar jefes que transmitan con claridad sus intenciones y empoderen de confianza a sus subordinados, y estos a su vez, cuando les toque su hora en la historia, producto de su educación profesional, entrenamiento y liderazgo, sabrán cómo comprender cabalmente lo que la situación demanda, identificar la oportunidad para la acción y tomando la iniciativa, sin esperar órdenes adicionales -como Andrés Rázuri en Junín- emprender la carga decisiva hacia la victoria? Prusia, necesitó de una derrota para iniciar este cambio de mentalidad. Si es que acaso la respuesta a nuestra interrogante no fuese del todo satisfactoria, identifiquemos donde hay que hacer los ajustes. No esperemos que llegue una crisis para reaccionar, comencemos el cambio ya. *¡Adelante, ...PASO DE VENCEDORES!*

BIBLIOGRAFÍA

- Citino, Robert M. (2005) *The German Way of War: from the Thirty Years' War to the Third Reich*. Lawrence, Kansas: University Press of Kansas.
- Clausewitz, Carl von, (1989) *On War*. Edited by Peter Paret and Michael Howard. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Diccionario Leo. <https://dict.leo.org/alem%C3%A1n-espa%C3%B1ol/Auftrag>. (último)

39 Orbon (2019)

40 A diferencia de otras escuelas militares occidentales de su época, en los Kadettenschulen (escuelas de cadetes) alemanas, el maltrato físico fue estrictamente prohibido. Adicionalmente, el sistema de antigüedad difería significativamente en un Kadettenschule, ya que aquellos cadetes que mostraban mayor liderazgo y desempeño excepcional, aun teniendo menos años de servicio eran promovidos por sobre cadetes mayores. (Muth 2011)

41 Citino considera que el fin de Auftragstaktik se dio cuando Hitler tomó control operacional directo de la Wehrmacht con la orden del 16 de diciembre de 1941 de no retroceder bajo ninguna circunstancia conocida como el “Haltbefehl” (Citino 2005). López por su parte muestra evidencia de que a nivel unidades, esta continuó hasta el final.

42 Ernst van den Bergh, *Die seelischen Werte im Frieden und im Kriege* (Valores Éticos en la Guerra y en la Paz), 1906, citado por Widder.



- mo acceso: 29 de marzo de 2020).
- Foreman, Amanda (2013) The Tyranny of the Micromanager. En: The Wall Street Journal, May.
 - Graves, Tom. Auftragstaktik and fingerspitzengefühl. <http://weblog.tetradian.com/2015/07/30/auftragstaktik-and-fingerspitzengefuehl/>. (último acceso: 30 Julio del 2015).
 - Gray, Colin S. (2002) Defining and Achieving Decisive Victory. Carlisle, PA: Strategic Studies Institute.
 - Gunther, Michael J. (2012) Auftragstaktik: The Basis for Modern Military Command?, monografía, School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas.
 - Kallmes, Kevin. «Real Clear Defense.» Auftragstaktik: Decentralization in Military Command. https://www.realcleardefense.com/articles/2017/04/28/auftragstaktik_decentralization_in_military_command_111267.html . (ultimo acceso: 28 de Julio del 2017)
 - Laguerre K., Michel (2017) Guise. Un Marino Británico-Peruano para todos los tiempos. Lima: Asociación Cultural Peruano-Británica.
 - Lefkowitz, Jason. How winners win: John Boyd and the four qualities of victorious organizations. <https://jasonlefkowitz.net/2013/03/how-winners-win-john-boyd-and-the-four-qualities-of-victorious-organizations/>. (ultimo acceso: 14 marzo del 2013)
 - Lopez, Miguel A. (2015) The Survival of Auftrags-taktik during the Soviet Counterattack in the Battle for Moscow. Temple University Graduate Board.
 - Lupfer, Timothy T. (1981) The Dynamics of Doctrine: The Change in German Tactical Doctrine During the First World War. Fort Leavenworth, Kansas.
 - Muth, Jörg. (2011) An elusive command philosophy and a different command culture, en FOREIGN AFFAIRS, edit. por THOMAS E. RICKS. (último acceso: 9 de setiembre del 2011).
 - Nelsen, John T. (1987) Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle. Carlisle, PA, 17013-5238: US Army War College, ATTN: Parameters, 122 Forbes.
 - Nelson's Trafalgar Memorandum. 1805. <https://www.bl.uk/learning/timeline/item106127.html> (último acceso: 30 de marzo de 2020).
 - Orbon, Steve. "The Nelson Touch: Leader Development and Its Link to Realizing Mission Command." The Field Grade Leader. October 24, 2019. The%20Nelson%20Touch_%20Leader%20Development%20and%20Its%20Link%20to%20Realizing%20Mission%20Command%20-%20The%20Field%20Grade%20Leader.html (ultimo acceso: 26 de marzo del 2020).
 - Palmer, Michael A. (1989) If Nelson Spoke German. En Military Review, January.
 - Poli, Roberto. Overcoming Bureaucracy: The Idea of Auftragstaktik. 22 de 03 de 2020. http://www.projectanticipation.org/index.php?option=com_content&view=article&id=25%3Aovercoming-bureaucracy-the-idea-of-auftragstaktik&catid=17&Itemid=435.
 - Prabook. https://prabook.com/web/friedrich.von_seyditz/3727195. (ultimo acceso: 24 de marzo de 2020).
 - Richards, Chet. Mission Command 201. <https://slightlyeastofnew.com/2017/12/13/mission-command-201/> (ult acceso: 13 de diciembre, 2017).
 - Strohn, Matthias (2011) The German Army and the Defense of the Reich: Military Doctrine and the Conduct of the Defensive Battle, 1918-1939. New York: Cambridge University Press.
 - Sydnor, Ryan (2018) Summary of Certain to Win: The Strategy of John Boyd, Applied to Business.. <https://ryansydnor.com/blog/certain-to-win/>. (último acceso: 7 de Junio 2018)
 - Vandergriff, Donald E. How the Germans Defined Auftragstaktik[i]: What Mission Command is - AND - is Not. s.f. <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/how-germans-defined-auftrags-taktik-what-mission-command-and-not> (último acceso: 22 de 03 de 2020).
 - Vincent, Edgar. Nelson and Mission Command. En: History Today 53 (July 2003).
 - Widder, Werner. Auftragstaktik and Innere Führung Trademarks of German Leadership. En: Military Review, Sept-Oct 2002: 3-9.
 - Wittman, Jochem (2017) Auftragstaktik for Business Organizations in Volatile and Uncertain Environments: a Competence-Based View. En: IAFOR Journal of Business & Management, 12.
 - Wittmann, Jochen (2012) Auftragstaktik: Just a Command Technique Or the Core Pillar of Mastering the Military Operational Art? BoD – Books on Demand.
 - Wright, Donald, ed. (2013) 16 Cases of Mission Command. SEGUNDA. Fort Leavenworth, KANSAS: Combat Studies Institute Press.