

“BEFEHLSTAKTIK Y AUFTRAGSTAKTIK”



Por Arturo Silva López. General de Aviación en situación de retiro, Profesor de la Academia de Guerra Aérea de la FACH, Investigador Asociado al CEEA.

30 de Septiembre de 2025. 08 min. lectura

EVOLUCIÓN HISTÓRICA, APLICACIÓN EN EL PODER AÉREO Y VIGENCIA ACTUAL

I.- INTRODUCCIÓN

En las definiciones de capacidad militar se establece relaciones con factores de capacidad, los cuales son de naturaleza material y no-material. En nuestro caso se establecen los de “Material, Entrenamiento, Recursos Humanos, Organización, Doctrina, Infraestructura, Sostenibilidad e Información” (MERODISI)ⁱ.

Resulta interesante verificar que además del empleo innovador de tecnologías como el ferrocarril y el telégrafo, con la modificación de materias de Organización y Doctrina en el Ejército Alemán bajo la genialidad estratégica de Helmuth von Moltke el Viejo, contribuyeron a las victorias militares en la Guerra de los Ducados contra Dinamarca (1864), la Guerra Austro-Prusiana (1866), y la Guerra Franco-Prusiana (1870-1871), que llevaron a la unificación de Alemaniaⁱⁱ.

El estudio de la conducción militar ha experimentado profundas transformaciones a lo largo de la historia, determinadas por la evolución de los ejércitos, la complejidad de los escenarios de combate y las exigencias propias del entorno estratégico. En este contexto, los conceptos de **Befehlstaktik** y **Auftragstaktik** constituyen dos aproximaciones doctrinarias fundamentales para comprender los cambios en la relación entre superiores y subordinados, así como en los sistemas de mando y control.

Mientras el primero se asocia a un esquema centralizado, rígido y detallado, el segundo promueve la iniciativa, la adaptabilidad y la descentralización de la ejecución, sin perder la unidad de propósito. El análisis de su desarrollo histórico, su aplicación en el dominio aéreo militar y su vigencia en la actualidad permite apreciar cómo estas concepciones han influido en la eficacia

operativa y en la capacidad de respuesta de las fuerzas armadas frente a escenarios de creciente incertidumbre.

II.- EVOLUCIÓN DE LOS CONCEPTOS DE BEFEHLSTAKTIK Y AUFTRAGSTAKTIK EN EL ÁMBITO MILITAR.

A.- Antes, cuando los ejércitos eran relativamente pequeños y desarrollaban sus acciones en campos de batalla reducidos, sus conductores las dirigían directamente. Este sistema de mando y control centralizado, rígido y jerárquico puede ser conceptualizado como **Befehlstaktik o Mando por Tareas**ⁱⁱⁱ.

Sin embargo, desde el siglo XIX cuando los ejércitos fueron incrementando su tamaño, las acciones militares y los escenarios se tornaron más complejos hubo que buscar otras formas más eficaces, eficientes y efectivas. Una de las soluciones más excepcionales fue la concepción desarrollada por Helmuth Karl Bernhard von Moltke, conocido como Moltke “el viejo”, quien consciente de que la superioridad militar no depende solo de fuerza o tecnología, buscó soluciones estratégicas basadas en factores no-materiales como la organización, el pensamiento y el liderazgo por directivas, que denominó **Auftragstaktik o Mando por Misión**, y puede ser definido como una *“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”*. Al desarrollo de este concepto Moltke dedicó gran parte de sus treinta años como jefe del Estado Mayor^{iv}.



B.- De esta forma el **Befehlstaktik**, determina el “qué” y el “cómo”, detallando instrucciones específicas que deben cumplirse sin apartarse de ellas. Con esta se reduce la iniciativa de los subordinados: deben obedecer literalmente lo ordenado. Pero puede dar más control al superior a costa de flexibilidad y adaptación al entorno.

Auftragstaktik, se centra en el “qué” debe lograrse (la misión), dejando al subordinado libertad para decidir el “cómo” ejecutarla según la situación. Con lo que se fomenta la iniciativa, adaptabilidad y creatividad en niveles inferiores de mando. Asimismo, busca

rapidez de acción en entornos cambiantes. El sello distintivo del mando de misión es la ejecución descentralizada mediante la delegación de autoridad para empoderar la toma de decisiones de los subordinados y permitir flexibilidad, iniciativa y capacidad de respuesta en el cumplimiento de la intención del comandante.

De esta forma se puede establecer que **Befehlstaktik** y **Auftragstaktik**, son formas diferentes y opuestas para conducción de fuerzas, considerando los aspectos señalados en la siguiente tabla.

ASPECTO	AUFTRAGSTAKTIK	BEFEHLSTAKTIK
Flexibilidad	Alta, permite adaptarse a imprevistos.	Baja, dependiente de órdenes superiores.
Velocidad	Rápida respuesta local.	Más lenta, subordinados esperan nuevas órdenes.
Iniciativa	Incentivada.	Restringida.
Riesgo	Posible dispersión de esfuerzos.	Pérdida de oportunidades por rigidez.
Adecuación actual	Ideal en entornos de alta incertidumbre (ciber, multidominio).	Útil en fuerzas con menor preparación o en operaciones altamente estructuradas.

(Confección propia)

III.- APLICACIÓN EN EL DOMINIO AÉREO MILITAR

Los conceptos que trata de resaltar este ensayo, tienen un fundamento basado en la historia militar. Es así que cambios en la Organización y Doctrina, factores no-materiales de la capacidad militar, desde la II Guerra Mundial han sido aplicados en la operación Tormenta de Desierto y siguientes para el empleo del Poder Aéreo. Asimismo, se demostró que los cambios de la estructura orgánica requerían modificaciones a las formas de mando hacia una mayor delegación de autoridad.

A.- Cuando los Estados Unidos de Norte América ingresó en la IIª Guerra Mundial ejecutando la Operación Torch (1943), los medios aéreos fueron segregados a mandos separados para el apoyo terrestre, bombarderos y cazas, lo que impedía concentrar fuerzas contra una

Luftwaffe inferior en número. Este fracaso estadounidense demostró la necesidad de un mando aéreo único y centralizado, desvinculado de los comandantes terrestres. Por lo anterior, tras la Conferencia de Casablanca de 1943, se resolvió y estableció que un aviador conduciría centralizadamente el Poder Aéreo Aliado, designando en Europa al General Carl Spaatz como único comandante aéreo de Aliado y al General George Kenney como el comandante aéreo con las mismas características en el Pacífico.

De estas lecciones nació la doctrina del mando único para la integración y eficacia del Poder Aéreo, basado en la necesidad de unidad de esfuerzo para cumplir objetivos comunes⁵.

Sin embargo, la nueva Organización significó además cambios de formas de mando, las que consideraban asignar el “qué” debían lograr las unidades aéreas y aunque incluía requerimientos más específicos derivados de la necesaria coordinación con otros medios, daba libertad para decidir el “cómo” ejecutarla.

From: 1700/31/45
To: 1700/1/45
Auth: CO
Init: RHK
Date: 31 March 1945

Headquarters, 310th Bomb Wing (M)
APO 321
1 April 1945

FRAGMENTARY FIELD ORDER)
NUMBER 91)

E X T R A C T

3. c. The 417th Bombardment Group will:

(1) Conduct strike on LEGASPI Area with four (4) sqdns A-20's as per 310th Bomb Wing. Air Support plan for LEGASPI operations dated 26 March 1945. (91-E-4)

(2) Maintain twelve (12) A-20's on one (1) hour readiness to support NEGROS operation from 1200/I to 1600/I. Bombload 250# paradisos. (91-E-18)

AMENDMENT TO FRAG FIELD ORDER NUMBER 91.

1. Following corrections for pre-invasion operations:
417th Bomb Group (L), 18-A-20's, c/s Rebel, TOT 0715
TIT 0730.

BY ORDER OF COLONEL WILSON:

OFFICIAL:
s/ J. A. Helton,
J. A. HELTON,
Capt., Air Corps,
Ass't., A-3

A. J. BECK,
Lt Col., Air Corps,
Executive.

"A TRUE EXTRACT COPY"
WILLIAM B. GLEVES,
Major, Air Corps.

Note:
873rd Bomb Sqdn (L), LEGASPI, TOT 0715.
875th Bomb Sqdn (L), LEGASPI, TOT 0720.
872nd Bomb Sqdn (L), LEGASPI, TOT 0825.
874th Bomb Sqdn (L), LEGASPI, TOT 0930.
873rd Bomb Sqdn (L), NEGROS, TOT 1400.
874th Bomb Sqdn (L), NEGROS, TOT 1600.

Orden de Tarea Aérea (ATO) en la IIª Guerra Mundial

Aunque la creación de la USAF en 1947 consolidó el objetivo de autonomía y paridad, en las décadas siguientes persistió la tensión entre centralizar o desconcentrar las fuerzas, buscando un equilibrio entre eficiencia y eficacia, lo que quedó de manifiesto en el desarrollo de las operaciones aéreas en las guerras de Corea y Vietnam^{vi}.

- B.- La Operación Tormenta del Desierto fue el primer gran conflicto posterior a Vietnam donde se nombró como Comandante de las Fuerzas Conjuntas (JFC) al General Norman Schwarzkopf y se designó desde un inicio al Teniente General Charles Horner como Comandante del Componente Aéreo de las Fuerzas Conjuntas (JFACC)^{vii}.

El General Horner era responsable de planificar, coordinar y asignar tareas conforme a las directrices del JFC. La implementación del concepto JFACC no estuvo exenta de resistencias. El Cuerpo de Marines y la Armada temían perder control sobre sus salidas aéreas, pero Schwarzkopf respaldó al general Horner, consolidando así la autoridad del JFACC sobre la conducción aérea de la campaña^{viii}.

Al igual de lo ocurrido desde las operaciones aéreas en guerras anteriores, la forma de mando utilizó la delegación de autoridad para asegurar la eficacia del empleo del Poder Aéreo a través del sistema de la Orden de Asignación de Tareas Aéreas, lo que aseguró la integración y centralización de las operaciones aéreas para todo el teatro^{ix}.

```

MSNDAT/3015C/2AF/BASSET 15/4F16/INT/-/4C872/-/23015/36435//
TOTLOC/2400152/2400302/-/SUPPLY/301623N0472624E/2M09713//
REFUEL/GUPPY 07/6307A/MANGO PST HIGH/ALT:200/2423302/20/TAD07//
REFUEL/GUPPY 10/6210A/MANGO PST HIGH/ALT:205/2423302/20/TAD10//
AMPH/ REMARK IDENTIFIER(S): A E V//
MSNDAT/3021C/2AF/ROVER 21/4F16/INT/-/4C872/-/23021/36441//
TOTLOC/2400302/2400402/-/SUPPLY/301623N0472624E/2M09713//
REFUEL/GUPPY 07/6307A/MANGO PST HIGH/ALT:200/2423452/20/TAD07//
REFUEL/GUPPY 10/6310A/MANGO PST HIGH/ALT:205/2423452/20/TAD10//
AMPH/ REMARK IDENTIFIER(S): A E V//
MSNDAT/0501F/EAF/HUSKIE 01/8F16/INT/-/2M042/-/20501/36401//
TOTLOC/2405102/2405452/B1327CANCOS/TUNNEL/334822.9N0442714.9E//
REFUEL/WALLEYE 14/6314B/RAILROAD PRE/ALT:200/2403202/60/TAD14//
REFUEL/PIKE 26/6326G/RAILROAD PST/ALT:200/2405002/56/TAD26//
AMPH/ REMARK IDENTIFIER(S): A C F P Q//
HARR/ UNIT REMARKS: 309TFW
UNIT REMARKS A
SEE TANKER SPINS FOR AAR INFO.
UNIT REMARKS C
CONTACT CENTRAL AMACS. USE CENTRAL COMM PLAN.
UNIT REMARKS E
CONTACT EAST AMACS. USE EAST COMM PLAN.
UNIT REMARKS F
IF TGT WK PREVENTS EXPENDING ON PRIMARY TGT, PLAN MEDIUM ALT RETU
ROUTE OVER GUARDS AREA. TGT COORDS WILL BE PASSED FROM ASARS VIA
AMACS.
UNIT REMARKS P
YOU ARE PACKAGE COMMANDER.
UNIT REMARKS Q
COORD WITH 0551C, 0555C, 8 (F15, 1 F16), 0561W (4 F-4G) 0575X
(2 EF-111), 0573R (2 RF-4).
UNIT REMARKS V
IF ACTIVE SAM SITE OBSERVED PRIOR TO ATTACK, ATTACK SAM SITE. DO
NOT TROLL FOR SAM. KILL SOME AF7 ME IF PRIMARY TGT NOT ACQUIRED.
UNIT REMARKS W
EXPECT REFUELING AFTER SCRAMBLE IN PAM OR TANGERINE A/R TRACKS.//
TASKUNIT/801PFW//
MSNDAT/5210B/2AF/REAPER 10/3B52G/INT/-/4517L/-/25210/35230//
TOTLOC/2420202/2421002/51427-CAL215/TROPO/363019N0432525W//
AMPH/ REMARK IDENTIFIER(S): A B C D E//
MSNDAT/5213B/2AF/REAPER 13/3B52G/INT/-/4517L/-/25213/35233//
TOTLOC/2420202/2421002/50427-01106/PWRSTA/363122N0524523W//
AMPH/ REMARK IDENTIFIER(S): A B C D E//
HARR/ UNIT REMARKS: 801PFW
UNIT REMARKS A
SEAD, CAP, SWEEP, COMM, SAFE PASSAGE, AND AIR REFUELING MUST BE
COORDINATED WITH JTF.
UNIT REMARKS B
SQUAWKS ARE FOR LEAD AIRCRAFT.
UNIT REMARKS C
ADJUSTMENTS TO TOTTS, PACKAGE AND MISSION NUMBERS, AND SQUAWKS MAY
BE MADE PER JTF DIRECTION. CENTAF WILL TRACK YOUR MISSION WITH
CENTAF ALLOCATED DATA.
UNIT REMARKS D
ADVISE 17AD(STRATFOR BOMBER PLANS) ASAP OF ANY DEVIATIONS FROM ATO
UNIT REMARKS E
ALTERNATE TARGET IS EW SITE. BE 1340CAC392
OBJECTIVE-DESTROY/DAMAGE ANTENNAS. AND SUPPORT BUILDINGS//
TASKUNIT/1611 HWS//

```

Orden de Tarea Aérea (ATO) en la Operación Tormenta del Desierto

- C.- Las situaciones que se dan en un escenario militar requieren de acciones y reacciones oportunas. Esta condición es especialmente válida en los ambientes en que se desarrolla el Poder Aeroespacial, donde las amenazas se desplazan a gran velocidad y las decisiones para la acción deben ser adoptadas en minutos e incluso segundos. Por lo mismo, uno de los axiomas más percederos que rigen a los conductores del Poder Aeroespacial es el Mando Centralizado y Ejecución Descentralizada^x.

No obstante, las modificaciones a los procesos de mando estarían punto intermedio entre la total disposición de instrucciones para la ejecución de acción Mando por Tarea a una asignación de un objetivo del que se deduzcan las acciones como en el Mando por Misión.

IV.- MANDO POR MISION (AUFTRAGSTAKTIK) EN LA ACTUALIDAD

El entorno estratégico actual se reconoce como altamente complejo e impredecible. Por lo mismo, la adopción del Mando por Misión ha sido cada vez más fomentada.

En este sentido, a nivel doctrinario se han identificado condiciones para su aplicación donde la confianza, la conciencia compartida y la comprensión de la intención del comandante, son requisitos fundamentales y esenciales del mando. La confianza permite a los subordinados actuar con libertad dentro de la intención del comandante, asumir riesgos y sincronizar esfuerzos. Esta debe ganarse mediante la competencia, la disposición a aceptar errores y el desarrollo de relaciones sólidas, lo que resulta especialmente desafiante en fuerzas multinacionales o de integración rápida. La comprensión mutua, por su parte, surge de la doctrina, la formación común y la experiencia compartida, asegurando unidad de pensamiento y acción incluso con comunicaciones limitadas. Ambas cualidades se refuerzan entre sí y son indispensables para la iniciativa, la interoperabilidad y la eficacia del mando en contextos complejos^{xi}.

Por otra parte, la intención del comandante debe plasmar una declaración clara del propósito, objetivos y estado final de la operación, que oriente a los subordinados sin indicar cómo ejecutar la misión. Debe ser concisa, ajustarse al entorno estratégico y permitir flexibilidad, confiando en la iniciativa subordinada. No es estática, requiere retroalimentación y permitir ajustes, y su eficacia



depende de una comunicación clara y consistente, especialmente en entornos complejos o degradados.

V.- CONCLUSIÓN

La evolución desde el **Befehlstaktik** hacia el **Auftragstaktik** refleja un cambio sustantivo en la manera de concebir el mando militar, pasando de la obediencia estricta a la delegación de autoridad sustentada en la confianza, la claridad de la intención y la iniciativa subordinada.

En el ámbito del poder aéreo, estas transformaciones se evidencian en la necesidad de un mando centralizado con ejecución descentralizada, capaz de responder a la velocidad y complejidad del entorno aeroespacial. En la actualidad, el mando por misión se presenta como un enfoque

especialmente pertinente, en tanto permite flexibilidad, interoperabilidad y eficacia en operaciones conjuntas y multinacionales. Así, el estudio de ambos modelos no solo ofrece una perspectiva histórica, sino que constituye una herramienta doctrinaria indispensable para la conducción militar en escenarios contemporáneos caracterizados por la incertidumbre y la rápida evolución de las amenazas.

ARTURO SILVA LOPEZ

INVESTIGADOR ASOCIADO AL CEEA

REFERENCIAS

ⁱ Libro de la Defensa 2017

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

ⁱⁱⁱ LAND WARFARE PAPER NO. 94, February 2013 Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work? by Donald E. Vandergriff

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

^v The Evolution of the Joint ATO Cycle by Major Robert P. Winkler, USAF

^{vi} OBCIT

^{vii} OBCIT

^{viii} OBCIT

^{ix} OBCIT

^x Doctrina Aeroespacial Básica de la Fuerza Aérea Hoja 19.

^{xi} Air Force Doctrine Publication 1-1 de 14 August 2023 y la NATO STANDARD AJP-01 ALLIED JOINT DOCTRINE de 1 DECEMBER 2022.