



El general coronel Alexander von Kluck del Ejército Imperial de Alemania (el quinto de la izquierda) y su Estado Mayor del Primer Ejército, otoño de 1914.

(Fotos: Biblioteca del Congreso)

# Seis semanas en 1914

## La ejecución de campaña y la niebla de guerra—lecciones históricas para el militar profesional

John J. McGrath

**L**a Primera Guerra Mundial y, en particular, la supuesta Primera Batalla del Marne aún, son relevantes hoy en día en las operaciones militares. Hay muchas lecciones que el militar profesional moderno puede sacar de los primeros seis meses de la

guerra que fue librada principalmente entre las fuerzas alemanas y las de los aliados franceses y británicos. Entre las más importantes de estas lecciones se nota que, aunque un ejército adopte el mando orientado a la misión (o mando tipo misión) en su cultura y doctrina, puede

ejecutarlo deficientemente o de manera que podría hacer la metodología no solo ineficaz, sino contraproducente.

La primera campaña del Marne fue extraordinaria y paradójica ya que fue una derrota estratégica para Alemania en una situación donde ganaron casi todos los enfrentamientos tácticos. Analizar cómo esto ocurrió ofrece perspectivas claves que hoy en día son relevantes a nuestras fuerzas armadas, especialmente en cómo son pertinentes al análisis y uso del concepto de *mando tipo misión*.

## Los antecedentes de la campaña

La designación «Primera Batalla del Marne» es, de hecho, un nombre equivocado; no hubo ninguna batalla decisiva. Más bien, fue una serie de numerosas escaramuzas y algunas batallas libradas entre las fuerzas imperiales de Alemania y las fuerzas anglo-francesas a lo largo de los ríos Ourcq, Petit Morin, Grand Morin y Aisne en el noroeste de Francia. (Figura 1)

A fin de evitar el escenario más inquietante del Alto Mando alemán de una guerra en dos frentes, el objetivo inicial clave para la operación inaugural de Alemania fue dejar a Francia fuera de combate lo más pronto posible para poder dirigir su atención hacia Rusia en el este. Como resultado, al principio de la guerra en agosto, los alemanes se desplegaron rápidamente y avanzaron a través de una Bélgica neutral en un esfuerzo por rodear a las fuerzas francesas y británicas que estaban preparándose para avanzar contra ellos. Como parte de esta operación, el Ejército alemán había agrupado una fuerza de cañones de artillería pesada para rápidamente sitiar y capturar las fortalezas belgas y francesas en su avance.

En cambio, el plan francés a principios de la guerra fue esencialmente atacar dondequiera que sus fuerzas pudieran destruir las fuerzas alemanas, esto dependía de la creencia en la superioridad natural y el brío de los soldados franceses para lograr el éxito.



**Figura 1. La primera campaña del río Marne**

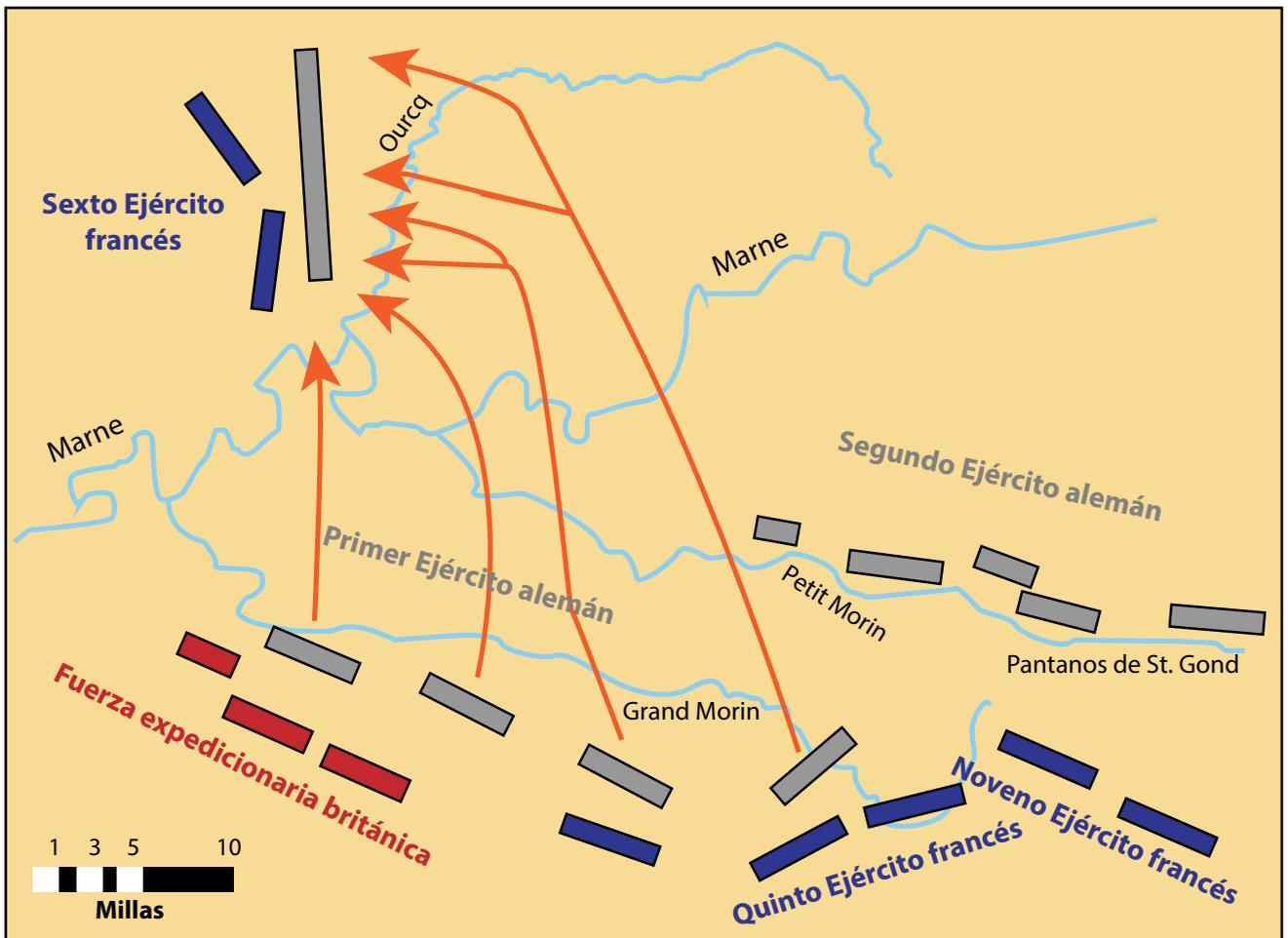
## La ofensiva alemana

La invasión alemana comenzó el 2 de agosto de 1914 y se extendió hasta principios de septiembre. En el comienzo, casi todo salió bien para los alemanes y casi todo salió mal para los franceses. Después de neutralizar la fortaleza de Liège el 16 de agosto, las fuerzas alemanas comenzaron exitosamente su extenso avance a través de Bélgica, con el objetivo de llegar al flanco izquierdo de los franceses y las cercanías de París. En cambio, los franceses liderados por el general Joseph Joffre, si bien tuvieron un éxito ofensivo inicial en Lorena, en la frontera común con Alemania, fueron rechazados rápidamente por las extensas fortificaciones fronterizas de Alemania.

Además, al descubrir la maniobra extensa alemana en su flanco izquierdo a mediados de agosto, Joffre supuso que el centro enemigo tenía que ser débil y atacó en ese lugar, en el bosque de las Ardenas, con dos ejércitos de campaña el 22 y 23 de agosto, con la intención de

flanquear a las fuerzas alemanas en el centro de Bélgica. Sin embargo, fue una suposición errada. Los alemanes no tenían debilidades en ese lugar; habían desplegado más tropas en el frente occidental de las que Joffre había estimado. Como resultado, las fuerzas francesas fueron rotundamente derrotadas y obligadas a retirarse.

Al mismo tiempo, en el centro de Bélgica, un ejército de campaña francés y más de cuatro divisiones de la Fuerza Expedicionaria Británica (BEF) recién llegadas avanzaron para atacar el esfuerzo principal alemán en el avance. Sin embargo, mientras ocurrían las batallas en las Ardenas, los alemanes atacaron primero en Mons y Charleroi a lo largo del río Sambre y obligaron a las fuerzas aliadas a retirarse—una retirada que a la larga continuaría hacia el sur del río Marne durante los siguientes veinte días. Los alemanes también derrotaron a una retaguardia británica en Le Cateau el 26 de agosto y a un contraataque francés en Guisa el 29 y 30 de agosto y continuaron su avance.



**Figura 2. El cambio de frente realizado por Kluck**

A pesar de los éxitos, hubo fisuras en la planificación y ejecución alemana a nivel operativo que rápidamente se convirtieron en grietas debilitantes. En el espíritu de independencia fomentado entre las unidades del Ejército Imperial (alemán) antes de la guerra, todos los comandantes de campo del Ejército alemán aparentemente se consideraron a sí mismos y a sus unidades, en esencia, librando sus propias batallas individuales. Como resultado, realizaron las operaciones sin una sincronización eficaz con los otros comandantes de ejército para establecer la coherencia de acción relativa al plan estratégico más amplio. Esta propensión era especialmente prominente en los dos comandantes de la derecha alemana (peleaban contra la izquierda aliada): el general coronel Alexander von Kluck (Primer Ejército) y el general coronel Karl von Bülow (Segundo Ejército). Como consecuencia, el comandante supremo alemán, el general coronel Helmut Conde von Moltke (el Joven), con un sistema de comunicaciones débil y el capricho de no salir de su cuartel general que estaba ubicado lejos del frente, muy pronto perdió el control de las fuerzas de la derecha, lo que en esencia cedía la autoridad a sus subalternos a dirigir las operaciones de manera independiente.

Consecuentemente, apareció una peligrosa carencia de sincronización y coherencia entre los ejércitos, debido en gran parte a diferencias en las personalidades de los comandantes implicados. Kluck, en el extremo derecho, era muy agresivo y comprendía las órdenes de Moltke en el mismo sentido. Sin embargo, Bülow, a la izquierda de Kluck, era mucho más cauteloso—especialmente después de haber tenido que obligar a retroceder un inesperado contraataque francés en Guisa que fue costoso. Por lo tanto, en la ausencia de instrucciones revisadas, claras y oportunas de Moltke, los comandantes de campo alemanes, especialmente Kluck, comenzaron a ajustar el ritmo de sus operaciones según sus temperamentos individuales, lo que resultó en una pérdida general de acción unificada entre los ejércitos.

Además, el cálculo erróneo y la impetuosidad de mando de los alemanes fueron alimentados, en parte, por estimaciones demasiado optimistas debido al éxito y los daños causados en sus primeros ataques. La realidad era que, a pesar del progreso rápido del avance inicial alemán y el gran número de bajas que éstos infligieron a las fuerzas aliadas, los alemanes no estaban

destruyéndolas tanto como desplazándolas. Esto dejó a las fuerzas aliadas mayormente intactas; aunque desordenadas, estas fuerzas eran capaces de reorganizarse para el contraataque si tenían tiempo suficiente.

Kluck vio esto e intentó aprovecharlo al cambiar independientemente su ruta de avance a fin de rodear las fuerzas francesas que se enfrentaban a Bülow. Su intención era destruir a los franceses antes de que tuvieran la oportunidad de reorganizarse. Sin embargo, esta maniobra giró su propio flanco derecho opuesto a París y creó una brecha entre sus tropas y las de Bülow—la maniobra no llevó a la captura de los franceses. La brecha proporcionó una oportunidad inesperada para los franceses de dividir a las fuerzas alemanas, que fue aprovechada por Joffre.

El 8 de septiembre, cuando Moltke se percató de la brecha que había abierta en sus líneas, llegó a ser muy pesimista sobre la situación. Sin embargo, Kluck siguió siendo muy optimista, aun después de descubrir algunos días antes (el 5 de septiembre) que los franceses estaban agrupando fuerzas a su derecha. Dispuesto a tomar lo que consideró un riesgo calculado, durante los siguientes días, Kluck removió fuerzas en fases, de su frente en el río Marne, para reforzar su flanco derecho al otro lado del río Ourcq. Lo hizo con la convicción de que podía derrotar a los franceses en ese lugar y luego volvería al frente del Marne, donde los británicos se habían retirado para estar fuera de alcance, antes de que la fuerza anglo-francesa pudiera organizarse para un ataque contra su frente debilitado.

Mientras se realizaban una serie de ataques y contraataques fragmentados a medida que las dos partes se reforzaban poco a poco, los movimientos de Kluck ampliaron la brecha entre sus fuerzas y el Segundo Ejército de Bülow, que sólo estaba protegido por fuerzas de caballería débiles.

## La respuesta francesa a la ofensiva alemana

Entretanto, después de recuperarse de la sorpresa inicial de encontrar fuerzas alemanas a su izquierda, Joffre respondió con improvisaciones eficaces. En primer lugar, trasladó sus tropas del frente estancado en su flanco derecho a la izquierda, comenzando tan pronto se identificó la amenaza en tal lugar (después de los enfrentamiento en Mons-Charleroi). La concentración de fuerza francesas en el flanco de Kluck demostró la

flexibilidad de Joffre y sus órdenes subsecuentes demostraron su inclinación por tomar la iniciativa.

Con una convicción firme de la superioridad de las operaciones ofensivas, aún durante la retirada francesa, Joffre había exhortado a sus subalternos a realizar contraataques frecuentes—los más importante de estos ocurrieron en Guisa. Si bien pudo usar la red civil de comunicaciones de Francia, Joffre también personalmente hizo visitas frecuentes a sus subalternos para estar seguro de que ellos sabían sus intenciones y obedían sus órdenes.

Aunque el control centralizado de las operaciones militares frecuentemente ha resultado ser desastroso en muchos casos de la guerra moderna, en este caso, los alemanes resultaron ser demasiado descentralizados e inconexos en la acción, dando la ventaja al sistema de control centralizado de Joffre. Él ejerció este control a través de numerosos despidos de comandantes en el terreno y visitas frecuentes a cuarteles generales subordinados. Estas actividades garantizaron que la intención general de las acciones de las unidades francesas fuera amplia y entendida claramente. Él también pudo lograr la cooperación del comandante británico, el agresivo mariscal de campo Sir John French, quien solo siguió el concepto general de Joffre debido al poder personal de persuasión que tenía.

Cuando las fuerzas alemanas comenzaron a retirarse hacia sus posiciones defensivas, Joffre había planificado contratacar tan pronto como hubiera agrupado un suficiente número de tropas. Los primeros refuerzos se organizaron como el nuevo Sexto Ejército y se desplegaron en frente de París. Las fuerzas francesas eran una combinación de fuerzas de servicio activo y de la Reserva. Estas fueron las tropas que atacaron el flanco derecho de Kluck y lo obligó a abrir una brecha en las líneas alemanas cuando giró su fuerza para enfrentarlas.

Mientras tanto, en el frente del Marne, Joffre formó un nuevo ejército, el Noveno Ejército, hecho de refuerzos que él había colocado a la derecha del Quinto Ejército francés (el comando que había perdido las batallas de Charleroi y Guisa). Joffre mandó a estas tropas, junto con los británicos a su izquierda, a atacar en la brecha entre el Primer y Segundo Ejército alemán al otro lado del río Marne. El concepto de Joffre fue tener el Sexto Ejército a la izquierda para atacar el flanco de los alemanes, el cual sería atacado

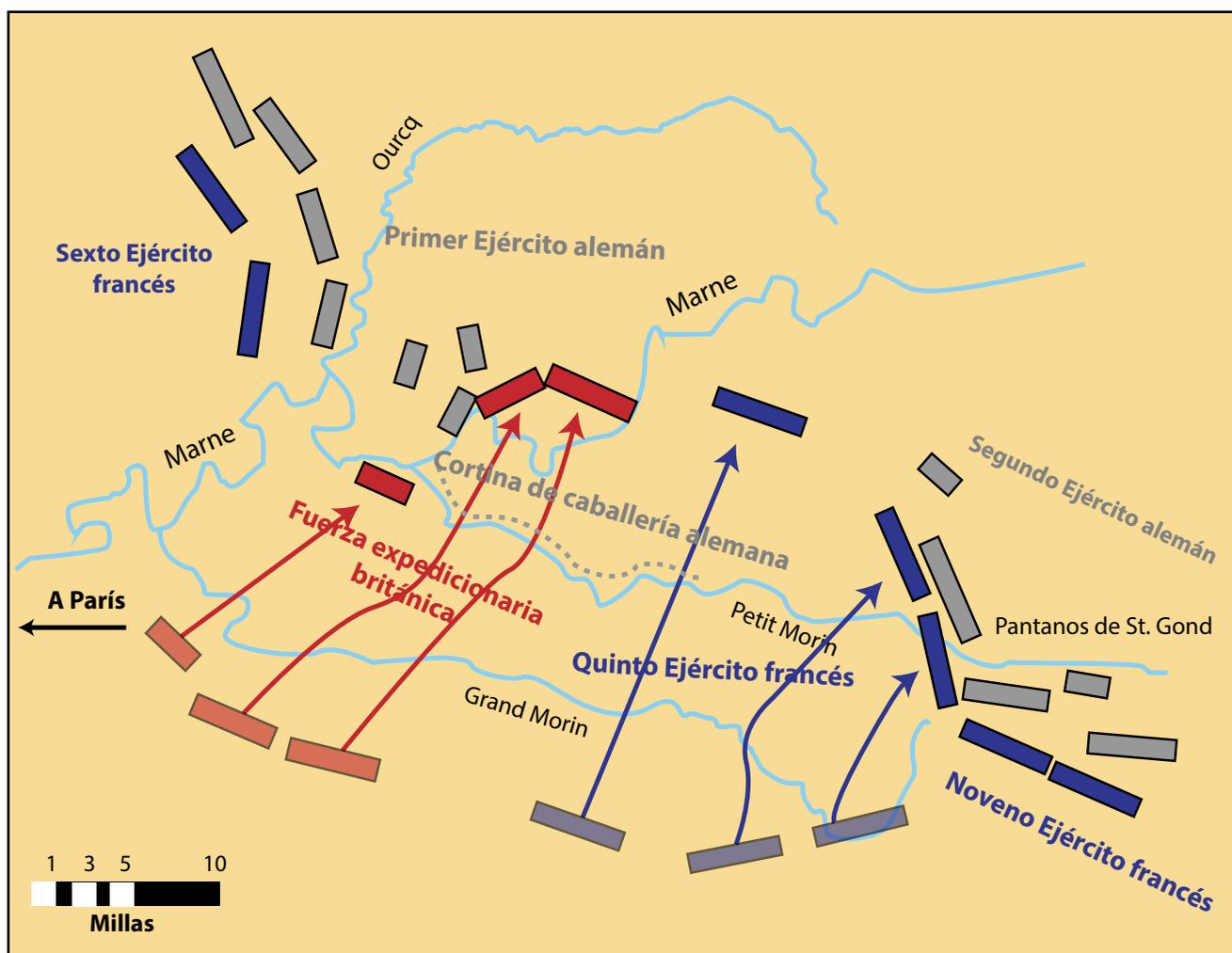
frontalmente por la BEF y el Quinto Ejército francés simultáneamente. Joffre quiso hacer un avance rápido a través de la brecha alemana que le permitiera aislar y derrotar a las fuerzas alemanas separadas.

Sin embargo, Kluck reforzó sus unidades antes de que atacaran los franceses. Desgastaron y derrotaron a la fuerza de flanco del Sexto Ejército, mientras las fuerzas de protección de la caballería alemana—específicamente las unidades de infantería ligera élite *Jäger* (Cazador) encuadradas en la caballería—demoraba el avance aliado lo suficientemente para que los alemanes pudieran responder.

Después de haberse percatado de la brecha que había abierta en sus líneas, el 8 de septiembre Moltke envió a su oficial de inteligencia, teniente coronel Richard Hentsch del Estado Mayor, en calidad de emisario para evaluar y asesorar a sus comandantes de ejército subalternos. Cauteloso y conservador por naturaleza, y con una comprensión imperfecta de la situación general, Hentsch reaccionó persuadiendo al igualmente cauteloso Bülow a comenzar una retirada el siguiente día, una acción que, como resultado, obligaría a Kluck a hacer lo mismo.

Con órdenes contradictorias y atrasadas entre las fuerzas alemanas, así como reveses en el campo de batalla para ambas partes, amaneció el 9 de septiembre; estaba destinado a ser un día extraño. Los británicos habían alcanzado el río Marne y estaban cruzándolo al lado del Sexto Ejército francés mientras luchaban contra las retaguardias de caballería alemana así como el flanco derecho del Segundo Ejército de Bülow. Los alemanes también trataban de mantener la iniciativa con ataques. Kluck intentó flanquear al Sexto Ejército francés, mientras que Bülow, aunque se retiraba a su flanco derecho, aún estaba atacando y casi destruyendo el nuevo Noveno Ejército francés en su flanco izquierdo. Esta dicotomía caótica concluyó en la tarde del 9 de septiembre cuando los alemanes comenzaron una retirada general.

Subsecuentemente, durante los tres días siguientes, los alemanes se retiraron treinta millas al noreste a la línea del río Aisne, donde las escarpas al norte del río ofrecieron en terreno defensivo ideal. Los alemanes pudieron retirarse de manera disciplinada y establecer nuevas posiciones en el terreno elevado con vistas al río Aisne y la ciudad de Reims. Cuando los franceses y británicos alcanzaron lo que anticiparon



**Figura 3. El avance aliado en la brecha entre el Primer y Segundo Ejército alemán (el 9 de septiembre de 1914)**

ser soldados alemanes desalentados y destrozados en estado de desorden, chocaron con una sierra circular de posiciones defensivas preparadas que detuvieron su avance. Las posiciones defensivas que ambas partes establecieron subsecuentemente frente a frente fue el presagio de los venideros años de guerra de trincheras prolongada.

El resultado práctico de esta serie de enfrentamientos fue un frente geográfico entre las fuerzas alemanas y aliadas que permaneció esencialmente sin cambios por los cuatro años restantes de la guerra a medida que el conflicto se desarrolló en una guerra de trincheras estática. Con pocas excepciones, los alemanes y las fuerzas aliadas mantuvieron las posiciones defensivas que habían establecido a fines del período de seis semanas hasta el fin de la guerra en 1918.

### Un análisis de los aspectos de mando tipo misión de la campaña

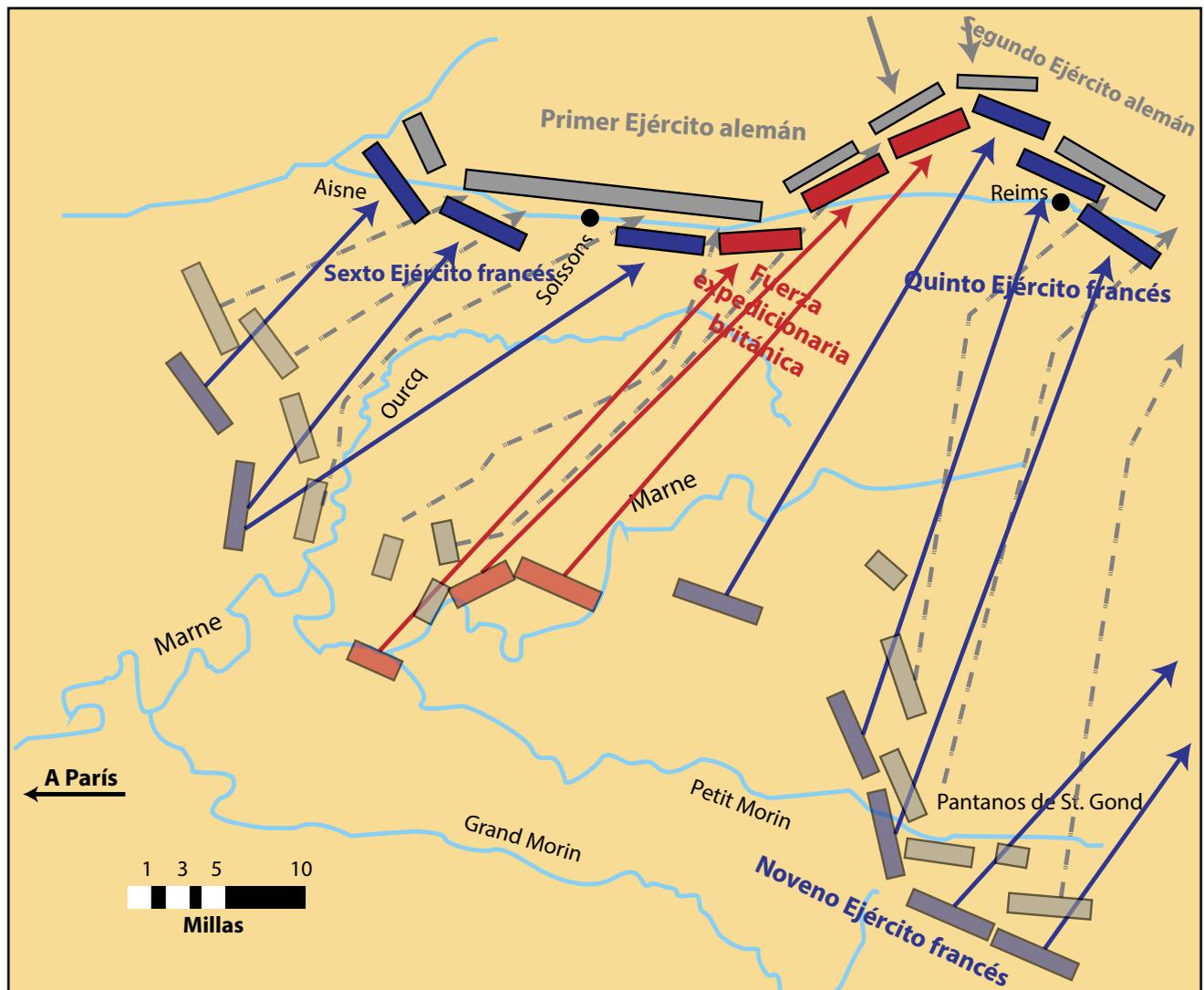
Dado que hoy en día es de moda aseverar que el mando tipo misión, con su énfasis en la iniciativa individual por comandantes a todo nivel, es (e históricamente ha sido) la panacea para lograr el éxito en el caos del campo de batalla, se puede concluir lógicamente que la adoctrinación intensa de los alemanes antes de la guerra en las operaciones de mando tipo misión hubiera garantizado el éxito. Sin embargo, puesto que el éxito no se logró, si se sigue la línea de razonamiento basada en dicha presunción, se llega a la conclusión de que la ejecución alemana del mando tipo misión tuvo que haber sido profundamente defectuosa. Esta hipótesis fascinante invita a un análisis detallado del uso de los seis principios del mando

tipo misión moderno adoptado por el Ejército de EUA en la actualidad<sup>1</sup>:

1. Forjar equipos cohesivos basados en la confianza mutua.
2. Crear una comprensión compartida.
3. Proporcionar una intención clara del comandante.
4. Ejercer la iniciativa disciplinada.
5. Usar las órdenes de mando tipo misión.
6. Aceptar riesgos prudentes.

Forjar equipos cohesivos basados en la confianza mutua. A principios de la guerra, si se analiza a través de cualquier estándar objetivo, los alemanes estaban bien entrenados y liderados—a pesar de no haber participado en una guerra de gran escala por más de cuarenta años. Esto fue claramente evidente en la resistencia y

disciplina de las tropas que podían marchar grandes distancias por largos períodos y, al llegar a sus destinos, luchaban y ganaban enfrentamientos consecutivos. A la vez, había un alto grado de confianza mutua y comprensión compartida del ambiente operativo entre los oficiales alemanes, hechos conspicuos a través del uso de órdenes tipo misión que fueron utilizados como un hecho cotidiano. De ese modo, en el nivel tanto táctico como operativo, los alemanes, sin lugar a dudas, habían forjado equipos cohesivos y compartían un alto grado de confianza mutua entre los varios escalones de mando que confiaron en la doctrina desarrollada por el Estado Mayor General en el período de la preguerra. Tal doctrina operativa y táctica alemana, basada en el reconocimiento del efecto de las armas modernas en la guerra —principalmente la artillería pesada, artillería



**Figura 4. Disposición final de las fuerzas**



El general coronel Alexander von Kluck del Ejército Imperial de Alemania, 30 de marzo de 1915

(Fotos: Biblioteca del Congreso)

de campaña de disparo rápido y ametralladoras— resultó ser generalmente adecuada hasta que la guerra de trincheras convirtió el frente occidental en un asedio masivo.

Un alto nivel de confianza mutua y cohesión también fue evidente en la estructura descentralizada del Ejército alemán de preguerra, en el cual los comandantes de cuerpo de ejército normalmente contaban con la libertad de adiestrar a sus tropas cuando consideraban conveniente. En este adiestramiento estaban presentes dos escuelas de pensamiento táctico. La primera escuela, promovida por Moltke el Viejo, fue el estilo más moderno de mando tipo misión que oficialmente extendió el estilo de mando tipo misión a niveles tácticos al mandar a la infantería a atacar a través del avance por saltos y al enfatizar el «fuego y movimiento». La segunda fue la de la escuela «prusiana antigua» —parecida al concepto francés de brío— que sostuvo que la infantería alemana contaba con una superioridad moral inherente que podía superar los efectos de las armas modernas a través de la valentía e intrepidez. Este último concepto tendió a hacer hincapié en el uso

de formaciones cerradas, donde las tropas avanzaban hombro a hombro, con la convicción de que mejorarían el control. Por lo tanto, a nivel táctico de campaña, las unidades alemanas a veces usaron formaciones abiertas (dispersadas) y las tácticas de fuego y movimiento, y en otros casos usaron formaciones más cerradas, aunque la mayoría de los tradicionalistas rápidamente recurrieron al planteamiento descentralizado después de notar que las tácticas más antiguas resultaron ser muy costosas en términos del número de bajas cuando se enfrentaban a armas modernas, como las ametralladoras. Por último, las fuerzas alemanas, más tarde en la Primera Guerra Mundial, adoptaron universalmente el estilo de mando tipo misión a nivel táctico con la adhesión a las tácticas de infiltración y la formación de unidades especialmente entrenadas tipo *Sturmtruppen* (Tropas de Asalto). Sin embargo, en cualquiera de los casos, los alemanes enfatizaron la estrecha coordinación entre la infantería y la artillería de campaña.

Una combinación de organización excelente, adiestramiento y trabajo del estado mayor fue imprescindible en la formación de unidades cohesivas que se desempeñaron bien a nivel táctico y operativo en la campaña del río Marne, como fue ejemplificado por las maniobras que realizaron los cuerpos de ejército y las divisiones por orden de Kluck cuando él cambió el frente de su ejército del sur al este y lo movió a una distancia de veinte millas al noroeste mientras estaba en contacto con el enemigo. Sin embargo, el factor más importante en esta ecuación fue el liderazgo. La confianza mutua de los líderes en todos los escalones garantizaba que Kluck no estaba pidiendo lo imposible—sino lo casi imposible.

## Crear una comprensión compartida

A nivel operativo, los comandantes compartieron una comprensión del ambiente operativo anticipado y las capacidades de sus tropas. El general coronel Alexander von Kluck, comandante del Primer Ejército, en particular, demostró una amplia comprensión de las capacidades de sus soldados, implacablemente haciéndolos marchar durante la campaña en el avance, en el cambio a nuevos frentes y, por último, en retiradas ordenadas. A pesar del esfuerzo físico extremo, las tropas de Kluck siempre satisficieron sus expectativas.

Sin embargo, dado que esta fue la primera campaña alemana que usó ejércitos tan grandes, a finales del



El general Karl von Bülow, del Ejército Imperial de Alemania, 1915

(Fotos: Biblioteca del Congreso)

avance, el 8 y 9 de septiembre, se desintegró la comprensión mutua necesaria para la ejecución adecuada del control de mando tipo misión entre el cuartel general de Moltke y los comandantes en el campo de batalla. Divergentes comprensiones de la situación operativa y las capacidades de las tropas revelaron una grieta que resultó en la emisión de una controvertida orden de retirada alemana que, luego, muchos se quejarían amargamente por ser innecesaria<sup>2</sup>.

## Proporcionar una intención del comandante clara

Estrechamente relacionada con esta grieta en la percepción de la situación, los comandantes alemanes principalmente no se adhirieron al modelo moderno de mando tipo misión al no proporcionar eficazmente una intención clara del comandante. Este fracaso se debió a una combinación del ambiente de mando del Ejército alemán, la carencia de tecnología de comunicaciones adecuada para un ejército que avanzaban en masa y en la personalidad relativamente débil y vacilante

del comandante alemán de mayor jerarquía, el jefe de Estado Mayor General Moltke.

**El ambiente de mando.** Moltke fue el comandante de campo de facto de las fuerzas alemanas—mientras el káiser era el comandante nominal. Su tío, el mariscal de campo Helmut von Moltke (el Viejo), lideró la victoria de Prusia en las guerras de Unificación alemana (1864-71) y prácticamente inventó el concepto de mando tipo misión, una iniciativa pionera que él desarrolló junto a un sistema único de mando doble alemán. En este sistema, un oficial del Estado Mayor General específicamente entrenado era emparejado con todos los comandantes de mayor jerarquía a nivel de división hacia arriba y compartía la responsabilidad de las decisiones de mando con el comandante. Los comandantes pocas veces se oponían a la opinión de sus compañeros del Estado Mayor General. Esta relación creó un ambiente de mando que permitió el uso extenso de órdenes tipo misión porque se esperaba que los oficiales supieran lo que se necesitaba hacer en situaciones similares basado en el entrenamiento, experiencias y participación constante en la planificación de contingencia, esto disminuyó la necesidad de instrucciones detalladas.

**El efecto de la estrategia en las operaciones.** En el período de preguerra, el cuartel general del Estado Mayor General alemán en Berlín se había dedicado al estudio de soluciones y contingencias para resolver el problema militar específico que les habían dado los políticos—la alta probabilidad de una guerra de dos frentes. La política exterior agresiva de Alemania a fines del siglo XIX había alienado a varios otros poderes y había resultado en el establecimiento de alianzas militares concebidas para contrarrestar el aventurismo militar alemán. Sin embargo, en un giro irónico, para 1914, las fuerzas alemanas lideradas por Moltke el Joven estaban tan atadas a su plan de alto riesgo para ganar una guerra de dos frentes que incluso las decisiones políticas del Estado con respecto a asuntos no militares se tomaban en base a la primacía de las consideraciones militares que se preveían para este tipo de guerra. De esta manera, cuando estallaron las pasiones nacionalistas que habían gestado por mucho tiempo en el continente, la guerra de dos frentes se convirtió en una realidad—no porque era necesaria pero, en gran parte, porque había sido planificada con antelación.

**El liderazgo de mayor jerarquía de Alemania.** El káiser Wilhelm II había seleccionado a Moltke para

liderar el Ejército Imperial por su afabilidad en lugar de su destreza militar. En 1914, el káiser, a pesar de ser el comandante en jefe de las Fuerzas Armadas desde un punto de vista técnico, optó por dejar que sus militares profesionales sumamente entrenados hicieran sus trabajos con una mínima injerencia, ofreciéndoles solo comentarios ocasionales de sentido común—que en gran parte eran ignorados.

Por su parte, Moltke también depositó su confianza en la descentralización de la autoridad de ejecución. Como resultado, su confianza en el planteamiento de mando tipo misión lo llevó a planificar a través de un nivel mínimo de orientación en las actividades de sus comandantes subalternos de ejército de campaña, pero no anticipó cuán mínimo llegaría a ser su control a medida que avanzaba la campaña. Un sistema de comunicaciones débil, junto con una organización difícil de manejar, fueron vulnerabilidades que ayudaron a crear un ambiente de mando y control que en gran medida se salió fuera de su control.

**La tecnología de comunicaciones.** En términos organizacionales, ocho ejércitos de campaña se reportaban directamente a Moltke y a su cuartel general, el *Oberste Heeresleitung* (Comando Militar Supremo), sin la interferencia de otro cuartel general de grupo de ejército entre los dos niveles de mando. El gran desafío de gestionar un alcance de control tan extenso fue agravado por la tecnología de comunicaciones deficiente así como la decisión de Moltke de no mover su cuartel general hacia el frente, más cerca de sus subalternos, lo que habría facilitado la provisión de su orientación personal en momentos críticos cuando no funcionaban las capacidades técnicas de comunicación.

La tecnología de comunicación de 1914 incluyó el teléfono, el telégrafo y la radio. Y por si fuera necesario, también podían usarse correos aéreos o terrestres. Normalmente, en 1914 muchos ejércitos nacionales usaban el teléfono para las comunicaciones locales y el telégrafo para las distancias más largas. Sin embargo, el ejército alemán había abandonado el telégrafo en 1910 con planes de depender de una combinación del teléfono y la radio. Como consecuencia, a principios de la guerra en 1914, se supuso que el teléfono fuese el medio de comunicación principal mientras las tropas de transmisiones tendían líneas semipermanentes a todos los cuarteles generales de los ejércitos de campaña;

las líneas temporales y el contacto personal apoyaban a las unidades en los escalones inferiores.

Sin embargo, las maniobras y las planificaciones en tiempos de paz no proporcionaron un panorama adecuado de las dificultades extremas en el combate, al avanzar a través de un territorio extranjero bajo el fuego de armas modernas, que encontrarían las unidades altamente móviles a la hora de usar las comunicaciones telefónicas en circunstancias donde los sistemas de comunicaciones civiles no estaban disponibles. Muy pronto, la experiencia demostró que las tropas de transmisiones no pudieron tender las líneas alámbricas tan rápido como avanzó el ejército y dentro de seis días, la radio se convirtió en el medio principal de comunicación. Sin embargo, la radio también tuvo deficiencias serias en su uso. El gran incremento de volumen en las transmisiones de radio que ocurrió cuando la radio se convirtió en el medio principal de comunicación entre los escalones, combinado con la necesidad de codificar y descodificar todas las transmisiones, resultó en una demora de



El comandante del Ejército francés, general Joseph Joffre, dando órdenes en el campo de batalla.

(Fotos: Biblioteca del Congreso)

los mensajes de hasta veintiséis horas. Estas demoras significaron que las actualizaciones de la situación y las directivas no llegaban a tiempo durante la transmisión y las dos se tornaban obsoletas cuando eran recibidas por el receptor<sup>4</sup>. Además, las radios contemporáneas eran grandes, delicadas, propensas a averías, y solo se distribuyeron en cantidades limitadas hasta el nivel de ejército<sup>5</sup>. Como un plan de contingencia para el sistema electrónico, hubo correos disponibles, pero su uso requirió mucho tiempo. Además, un número limitado de aviones estuvo disponible para llevar mensajes entre los cuarteles generales, pero el potencial para usarlos en ese rol fue ignorado<sup>6</sup>.

Las vulnerabilidades y limitaciones tecnológicas, las frecuentes averías en los equipos, y la falta de uso de medios alternativos para comunicar las instrucciones vitales se combinaron e irrumpieron en gran medida los procedimientos normales del mando de campaña de los alemanes, que se basaba en reuniones nocturnas en donde los subalternos producían informes sobre la situación y los comandantes planificaban las operaciones del siguiente día. La degradación sistémica afectó a Moltke en particular. Los informes atrasados significaron que las directivas emitidas por él se tornaban obsoletas y obligaba al subalterno a usar su discreción e iniciativa para adivinar la situación y concepto operativo actual.

Sin embargo, a pesar de fallas obviamente graves en el sistema, Moltke resueltamente se quedó en su cuartel general muy lejos del campo de batalla, presuntamente para mantener al káiser, que hubiera insistido en acompañarlo, fuera de peligro, pero también porque ese fue su estilo de mando.

## **Ejercer la iniciativa disciplinada y usar las órdenes tipo misión**

Como consecuencia de los impedimentos tecnológicos y organizativos, y un líder de mayor jerarquía con un estilo de mando sumamente aislado, la niebla de la guerra estaba omnipresente en la cadena de mando alemana. Dado que Moltke solo pudo ejercer el control de manera muy aislada, los comandantes de los ejércitos de campaña en el ala derecha tuvieron que interpretar la intención de Moltke por sí solos a través de comunicados ambiguos u obsoletos.

Si bien esta situación permitió que los comandantes de ejército de campaña ejercieran la iniciativa, sólo era

disciplinada dentro del marco de las operaciones de los distintos ejércitos y careció de un concepto operativo general actualizado entre los ejércitos. Como resultado, las fuerzas alemanas, en general, no estaban sincronizando sus actividades el uno con el otro para lograr la eficacia operativa. Por ejemplo, mientras Kluck continuaba avanzando todos los días, las tropas de Bülow descansaban y se atrasaban por un día en la marcha. La reorientación hecha por Kluck de la mayoría de su ejército en el frente del río Ourcq, mientras dejaba una gran brecha protegida sólo por la caballería, careció de la prudencia que la sincronización disciplinada con los otros ejércitos (especialmente el de Bülow) hubiera mitigado. Sin embargo, en esta situación, Kluck consideró el riesgo justificado.

Además, los problemas de comunicación tuvieron efectos adversos en ambas direcciones. Frustrado por la falta de información en tiempo, Moltke desarrolló una opinión excesivamente pesimista de sus operaciones a principios de septiembre. Desde su perspectiva, las fuerzas aliadas no estaban siendo destruidas a un nivel adecuado, como el pequeño número de prisioneros siendo enviados a la retaguardia pareció indicar, y las fuerzas enemigas derrotadas, en general, aún parecieron estar manteniendo la cohesión de unidad. Lo que Moltke no comprendió fue que los ejércitos en masa habían cambiado las condiciones operativas. En aquel momento, fue muy difícil para un ejército agresor en marcha destruir un ejército derrotado en marcha salvo por una maniobra de envolvimiento porque la letalidad y el armamento de gran alcance eficaz, así como la movilidad de las unidades, habían llegado a ser muy grandes.

En términos estratégicos, el objetivo principal de Moltke fue completamente envolver las fuerzas aliadas y empujarlas hacia las fuerzas alemanas en su flanco izquierdo. Si bien esta maniobra probablemente fue más allá de las capacidades del Ejército alemán, basado en el número de tropas disponibles, Moltke se olvidó de esto y temió una trampa enemiga. El resultado fue que el comandante alemán llegó a ser muy pesimista y, como consecuencia, pensó que su ala derecha estaba en mucho más peligro del que en realidad estaba.

De todas formas, a fines de la campaña, la intención de Moltke estaba llegando solo esporádicamente a sus comandantes en el campo, basada en actualizaciones de la situación de unos días antes. Puesto

que los acontecimientos generalmente ocurrían antes que tales directivas llegaran, los comandantes en el campo, que habían sido entrenados en un sistema que destacaba la iniciativa, respondieron de manera individual.

La carencia de información y la falta de cooperación aparente de sus comandantes de campo causaron que Moltke emitiera nuevas directivas que no reflejaban necesariamente las realidades del campo de batalla sino que eran respuestas y acciones contraproducentes a las noticias de la contraofensiva de Joffre que, irónicamente, mejoraban las probabilidades del éxito aliado.

La respuesta de Moltke para esta situación, ya que se rehusaba a ir al frente, fue enviar a su oficial de inteligencia Hentsch, igualmente conservador y pesimista, quien también consideró la situación desesperada basado en poca información precisa. Hentsch subsecuentemente manipuló a Bülow a retirarse aun mientras estaba atacando—una acción que luego obligó a Kluck a hacer lo mismo.

Sin embargo, la situación que los alemanes enfrentaron el 8 de septiembre distó mucho de la evaluación espantosa compartida por Hentsch, Moltke y, luego, Bülow. Kluck había derrotado al Sexto Ejército francés en el río Ourcq y, como mínimo, había destruido sus capacidades ofensivas. La fuerza de protección de la caballería que se encontraba en la brecha entre Kluck y Bülow había frenado en gran medida el avance británico. Mientras el ala derecha de Bülow estaba cediendo, poco a poco, el paso al avance del Quinto Ejército francés, su ala izquierda había destrozado

al Noveno Ejército francés. En lugar de una retirada, una simple reorganización de las fuerzas alemanas pudiera haber permitido que continuara el avance alemán mientras Moltke movía a sus fuerzas al frente desde su lado izquierdo. En cambio, los alemanes, basado en el asesoramiento de Hentsch y respaldado por Moltke, optaron por ceder la iniciativa y retirarse. Uno de los resultados fue que los alemanes jamás recuperaron la iniciativa hasta 1918.



El jefe de Estado Mayor General del Ejército Imperial de Alemania  
Helmuth von Moltke

(Fotos: Biblioteca del Congreso)

## Aceptar riesgos prudentes

La agresividad emergente por parte de los líderes de mayor jerarquía, manifestada en la voluntad de aceptar riesgos prudentes, parece haber sido el factor discriminante clave que llevó al resultado. Si bien tanto los alemanes como los franceses fueron partidarios de la asertividad en los comandos de campaña, la niebla de la guerra moderó esta aproximación. En la primera campaña del Marne, un conocimiento incompleto del despliegue enemigo en ambos lados llevó a temer un involucramiento, lo que frenó la agresividad, creó una precaución excesiva en los alemanes y largas retiradas en el caso de

los aliados. Incluso Kluck, a veces, tuvo miedo de dejar abierto su flanco derecho, lo que explica en parte porque trasladó tantas tropas al frente del Ourcq. Por otro lado, el comandante del Quinto Ejército francés, el general Charles Lanrezac, un intelectual y oficial bien respetado en tiempos de paz, perdió toda su agresividad una vez que enfrentó las incertidumbres de la guerra. Lanrezac resultó ser un subalterno inadecuado que Joffre tuvo que reemplazar.

A nivel más alto, Joffre resultó ser muy agresivo, a diferencia de Moltke. Si bien sus acciones pudieron haber resultado en una catástrofe, a pesar de los previos fracasos, la agresividad impulsó a Joffre a atacar el 6 de septiembre a lo largo de los frentes del Marne y del Ourcq cuando el enemigo aún estaba avanzando con éxito o previamente había repelido contraataques. La gran contraofensiva arriesgada de Francia fue lo suficientemente exitosa que obligó a los alemanes a retirarse cuarenta millas porque la agresividad asustó al Alto Mando alemán.

Los alemanes probablemente pudieron haber reorganizado sus fuerzas y rechazar la contraofensiva, pero en este momento, básicamente estaban luchando batallas separadas e inconexas a nivel de ejército de campo, en lugar de en conjunto; por lo tanto, una respuesta coordinada al avance aliado, aparte de una retirada para reagruparse, probablemente no hubiera sido posible.

## Otros impactos

Las actitudes, personalidades y estilos de liderazgo en ambas partes de la guerra tuvieron gran impacto sobre el resultado de la campaña.

**Las actitudes contrastantes.** Moltke llegó a ser muy pesimista con el primer indicio de que no iba a ocurrir una victoria rápida a pesar de tener una fuerza muy grande, bien organizada y abastecida a su disposición que ya había ganado una impresionante serie de victorias tácticas sucesivas. Por el contrario, su contraparte francés, Joffre, siguió siendo optimista a pesar de un mes de derrotas y retiradas constantes. Con esta actitud, tanto Joffre como sus tropas demostraron gran resistencia psicológica en la campaña a diferencia de la del alto mando alemán.

Por ejemplo, a pesar del cansancio general, las tropas alemanas continuaron desempeñándose bien. Esto fue claramente evidente al mitigar los efectos de un gran contraataque francés que pudo ser catastrófico para los alemanes, quienes, en cambio, respondieron con una retirada relativamente breve y bien ordenada. Sin embargo, usando el mismo hecho de que los aliados habían obligado a los alemanes a estar a la defensiva y hacer una retirada, Joffre públicamente transformó estos acontecimientos en una gran victoria en las mentes de sus soldados, la población civil y, probablemente, el Alto Mando alemán también.

Como resultado, dada la situación estratégica, la falta de una victoria rápida fue una gran derrota psicológica y moral para Alemania, aunque no se apreciara inmediatamente. Irónicamente, si bien los alemanes operaron usando lo que hoy en día casi universalmente se considera el modo superior de mando (el mando tipo misión) para ganar tácticamente todos los enfrentamientos de la campaña, medido en el número de bajas y otros daños infligidos a los aliados, perdieron estratégicamente porque sus líderes decidieron que habían perdido. El supuesto dicho napoleónico que sostiene: «la relación entre el estado de ánimo y lo físico es de tres a uno», evidentemente fue relevante a la situación de los alemanes y los franceses el 9 de septiembre de 1914 como también lo es en la actualidad.

**El impacto de la personalidad.** Sin lugar a dudas, las personalidades de los distintos comandantes jugaron el papel más importante que llevó al resultado de la campaña. Los ejemplos más obvios se manifestaron en la relación entre Moltke, Kluck y Bülow.

Las diferencias de personalidad son evidentes en la reacción comparativa de los dos comandantes de ejército de campo, Kluck y Bülow, con respecto al cansancio abyecto que resultó de un mes de marcha, enfrentamientos intermitentes y la incertidumbre en cuanto a la situación enemiga. Si bien a principios de septiembre, los dos comandantes reconocieron el agotamiento de sus fuerzas, Kluck continuó el avance, cruzó el río Marne y, luego, trasladó la parte principal de su ejército a marcha forzada al frente del río Ourcq. Después de luchar en ese lugar por cinco días, las tropas de Kluck marcharon cuarenta millas a las nuevas posiciones cerca de la ciudad de Aisne, donde luego rechazaron ataques aliados. Kluck pudo liderar a sus fuerzas de una manera extraordinaria incluso después de estas tropas haber alcanzado niveles de agotamiento extremos.

Mientras tanto, Bülow permitió que sus tropas descansaran por un día y medio y redujo el ritmo de su avance para rodear y sitiar la fortaleza menor La Fere, que los franceses evacuaron en aquel momento. La precaución de Bülow resultó en la ventaja de un día de marcha por parte de Kluck, lo cual contribuyó a la brecha que se había abierto entre los dos ejércitos. Solo el ala izquierda de Bülow continuó el ataque hasta que comenzó la retirada a Aisne.

Kluck pudo conseguir mucho más de sus tropas que Bülow porque su agresividad optimista sostuvo el estado de ánimo de sus fuerzas. Kluck también pareció tener un entendimiento profundo de lo que podían hacer sus tropas y tenía confianza en que él y sus subalternos podían encomendar cualquier tipo de tareas y sacar el mejor provecho sus soldados. Sin embargo, la agresividad de Kluck molestó tanto a Moltke como Bülow, lo que provocó que Moltke colocara a Kluck bajo el mando de Bülow dos veces.

**La importancia duradera del liderazgo.** La lección más obvia de la primera campaña del Marne con relevancia al mando tipo misión, pero también al concepto del mando en general, es la importancia duradera del liderazgo a todo nivel. A principios de la guerra, Europa había gozado de un período de más de cuarenta años de paz general, aunque también presencié un auge concurrente de grandes ejércitos de conscriptos, a medida que identidades nacionales previamente entremezcladas se solidificaban en Estados nacionales con una profunda desconfianza entre ellos. Tales ejércitos masivos que surgieron jamás habían sido desplegados antes. Como resultado, en el continente europeo, ningún oficial de las alianzas, que con el tiempo se enfrentarían, tenía experiencia práctica comandando ejércitos de grandes magnitudes excepto en ejercicios, a pesar de haberse escrito una gran cantidad de teorías sobre tales mandos. En Gran Bretaña, los comandantes británicos no tuvieron ni siquiera la experiencia de maniobras de ejercicio, dado que el Ejército británico solo organizaba los mandos más grandes en respuesta a crisis emergentes debido a los costos implicados en tales movilizaciones.

## Conclusiones

En teoría, el concepto del mando tipo misión alemán, antes de la guerra, propugno conceptos similares a los principios antes discutidos. Sin embargo, una combinación de inexperiencia de los líderes en el mando de grandes cuerpos de tropas (que frecuentemente llevó a la precaución en los momentos cuando se requirió la intrepidez), las personalidades demasiado pesimistas y fácilmente desalentadas en los niveles más alto de mando alemán, así como la tecnología de comunicación poco fiable de esa época llevaron al mal uso de varios principios del mando tipo misión y a la retirada eventual de las fuerzas alemanas a líneas estáticas.

A principios de la guerra, el Ejército Imperial de Alemania fue el proponente principal del concepto de lo que actualmente reconocemos como el mando tipo misión a nivel operativo<sup>7</sup>. Sin embargo, en la primera campaña del Marne, el uso de mando tipo misión parece ser una de las razones principales del fracaso alemán porque se ejecutó defectuosamente. Al mismo tiempo, los franceses, a fin de cuentas, lograron el éxito al usar un método de mando que no se relacionaba al modelo de mando tipo misión, pero en comparación, fue altamente disciplinado y llevado a cabo por un comandante de mayor antigüedad agresivo.

En general, los ejércitos exitosos en la era moderna han adoptado los concepto de mando tipo misión a menos que contaran con una gran superioridad numérica o tecnológica sobre sus adversarios. Por lo tanto, una razón para estudiar la primera campaña de la Primera Guerra Mundial es el paralelismo relativo de algunos de sus aspectos que son pertinentes hoy en día. Por ejemplo, en la literatura militar reciente, observamos una gran cantidad de debate sobre la teoría y filosofía relacionadas con la conducción de la guerra (p.ej., ¿Qué es el mando tipo misión?, ¿Cuál es el centro de gravedad?, ¿Qué es la contrainsurgencia?, ¿Debe ser la contrainsurgencia centrada en la población o en el enemigo?, ¿Cuál es el acrónimo o designación adecuada para la contrainsurgencia?).

Del mismo modo, debates estridentes sobre las teorías militares de estrategia y táctica antes de agosto de 1914 fueron diversos y abstractos, y la guerra —antes de la verdadera guerra— había llegado a ser muy teórica. Se pusieron a prueba muchas teorías elaboradas antes de la guerra en las primeras seis semanas después que estalló la misma y esto obligó a todos a enfrentar la realidad de la situación—que a veces fue ignorada en los debates antes de la guerra. Como es el caso en toda guerra, la realidad forzó el cambio.

En la era tecnológica y moderna, tales debates teóricos pueden estar llevando a conclusiones engañosas. Por ejemplo, hoy en día se minimiza frecuentemente la importancia de la niebla de guerra, mitigada teóricamente por el concepto de la «conciencia situacional», basado en la presunción de que la recolección de inteligencia apoyada por la tecnología puede disipar toda la niebla. Sin embargo, tal disipación probablemente es una ilusión y la niebla perdurará siempre que se libren guerras entre seres humanos que tomen decisiones de manera imprevisible.

En 1914, también hubo expectativas erróneas en cuanto a cómo funcionarían las armas y cómo el enemigo reaccionaría a las mismas, ocurrió de la misma manera cuando las Fuerzas Armadas de EUA comenzaron sus operaciones en Irak y Afganistán. Nuestras experiencias en dichos lugares demuestran que las presunciones malas y engañosas continúan siendo una característica persistente de la guerra.

Además, las paradojas de la campaña del Marne de 1914, en comparación con las de los conflictos más recientes, parecen validar un patrón de necesidades recurrente. Los combatientes necesitan un concepto general de la conducción de operaciones para guiar sus acciones, al menos una evaluación mínimamente precisa de las capacidades enemigas y una planificación dedicada a los principios de guerra consagrados que se necesita seguir, especialmente si la conciencia situacional es incompleta o el enemigo responde de manera inesperada.

## Epílogo

En los niveles más altos, los militares profesionales del káiser —a pesar de su confianza en los mismos— lo decepcionaron en esta campaña, lo que a la postre resultó en la derrota de la guerra junto a la pérdida de su corona. Con la derrota de la guerra, los términos de paz severos impuestos sobre Alemania jugaron un rol clave que condujeron a la Segunda Guerra Mundial. Por lo tanto, la casi olvidada derrota alemana de hace un siglo no sólo jugó un gran rol en la formación del mundo moderno sino que también ofrece lecciones importantes para los militares profesionales actuales.

Sin bien la Primera Batalla del Marne ocurrió hace más de cien años, una reflexión de la batalla fue invocada indirectamente en unas noticias recientes cuando la policía francesa realizó una búsqueda masiva de dos terroristas asesinos por todas las aldeas y ríos que marcaron el campo de batalla de 1914. El pueblo de

Dammartin, donde concluyó la búsqueda, de hecho estaba directamente detrás del campo de batalla de Ourcq que fue casi completamente capturado por los alemanes en 1914—justo antes de que se retiraran. Cuando se recuerda la batalla en la conciencia pública, se recuerda por el convoy legendario de taxis de París que transportaron tropas al frente para, según se dice, ayudar a la victoria aliada en la batalla—y destacar una aparente brecha entre las líneas alemanas que subsecuentemente fue llenada por tropas aliadas. De hecho, los taxis solo desempeñaron un papel menor en la campaña, dado que las tropas que fueron transportadas al campo de batalla no lucharon hasta el día siguiente y la brecha alemana era paralela a una brecha del mismo tamaño en las líneas aliadas, la cual los alemanes no pudieron explotar.

No obstante, este tipo de cuento popular mítico —sin importar cuán preciso es como cuestión de hecho histórico— metafóricamente subraya el rol decisivo que jugó la psicología en la verdadera campaña del Marne. Esta antigua campaña presenta muchas preguntas para el análisis que podrían producir lecciones impercederas que trascenderían el simple interés antecuario. ¿Si los alemanes fueron tan exitosos, por qué fracasaron en última instancia? Y, ¿Cómo pudieron los franceses, ineptos operativamente al principio, cambiar la situación?

Al contestar una de estas preguntas, es útil observar que los alemanes ganaron toda batalla a nivel táctico —pero estratégica y operativamente perdieron la campaña. Esto parece ser principalmente el resultado de las incertidumbres de la guerra que se infiltraron en la psicología de los líderes alemanes, lo que resultó en vacilación y oportunidades perdidas. A fin de cuentas, la amenaza causada por la brecha alemana, debido a los fallos de comunicación, era una realidad sólo en la percepción de los comandantes alemanes. Irónicamente, esta «brecha» mental fue más decisiva para la campaña que la brecha física que existía entre las unidades. ■

*John J. McGrath es un historiador del Ejército en el Instituto de Estudios de Combate en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Es autor y editor de once publicaciones históricas del Ejército y contribuidor a varias otras. Recibió su licenciatura de Boston College, una maestría de la Universidad de Massachusetts en Boston y es aspirante de doctorado en la Universidad Estatal de Kansas. Su trabajo más reciente sobre la Primera Batalla del Marne será publicado en 2016.*

---

## Notas

1. Department of the Army, Army Doctrine Publication No. 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: 2012), p. 2.
2. Martin Sonnenberger, «Mission Command During the War of Movement in World War I—Initiative and Synchronization of the German Right Wing in August and Early September 1914», (monografía, Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de EUA, 2014), págs. 41-43.
3. Mark Osborne Humphreys y John Maker, editores, *Germany's Western Front: Translations from the German Official History of the Great War. 1914: Part 1 The Battle of the Frontiers and Pursuit to the Marne* (Waterloo, Ontario: Wilfrid Laurier University Press, 2013), Kindle loc. 2877.
4. *Ibíd.*; Bradley John Meyer, «Operational Art and the German Command System in World War I» (tesis doctoral, Universidad Estatal de Ohio, 1988), págs. 133-137.
5. Paul Evans, «Strategic Signal Communications—A Study of Signal Communications as Applied to Large Field Forces, Based on the Operations of the German Signal Corps During the March on Paris in 1914», *Signal Bulletin* 82, enero-febrero de 1935, págs. 24-58.
6. Evans, págs. 46-47.
7. Dennis E. Showalter, «The Retaming of Bellona: Prussia and the Institutionalization of the Napoleonic Legacy, 1815-1876», *Military Affairs* 44 (abril de 1980): págs. 57-63; Antulio J. Echevarria II, *After Clausewitz: German Military Thinkers before the Great War* (Lawrence, KS: Kansas University Press, 2002), págs. 13-4.