

# LA AMISTAD PROFESIONAL Y LA GUERRA DE MANIOBRA

1



DIVISIÓN  
DOCTRINA



---

**Editor responsable**  
División Doctrina

**Valenzuela Llanos N° 623, La Reina**  
**(56 - 2) 2907480**

**PRIMERA EDICIÓN**  
**Mayo 2008**

Envíe sus comentarios y opiniones directamente a la División Doctrina (DIVDOC), vía internet [www.ejercito.cl](http://www.ejercito.cl) (Blog institucional), al correo electrónico [didoc@ejercito.cl](mailto:didoc@ejercito.cl) o por intranet al correo institucional J003 del Depto. IV Gestión y Administración de Doctrina.

# “LA AMISTAD PROFESIONAL

# Y LA GUERRA DE MANIOBRA”

Este particular estilo de enfrentar al enemigo en el campo de batalla, denominado “Guerra de Maniobra”, cuyo objetivo es la derrota del oponente por la vía de incapacitarlo para reaccionar a tiempo, más que por su destrucción física metódica y sistemática, es en realidad bastante antiguo y ha sido probado con éxito a lo largo de la historia. Es un arte que no puede imponerse mediante la simple difusión de principios, procedimientos y normas incorporadas a un determinado manual o reglamento. No es una forma más de combatir que se comprende y que se aplica por el solo hecho de querer que así sea, es algo más complicado que eso.





## Cuál es la relación de la amistad profesional con la Guerra de Maniobra?

Para despejar esta incógnita y precisar cuál es la esencia de la amistad profesional, analicemos primero las características de cualquier combate y cómo esta se acentúa o atenúa en la “Guerra de Maniobra”.

El combate es, sin duda, la actividad humana más caótica y demandante que puede existir y lo es, por la sencilla razón que se enfrentan dos voluntades opuestas en la que cada cual quiere someter al contrario mediante el uso de la fuerza.

Se trata de un estilo de hacer la guerra que debe ser aprendido, experimentado, practicado y enseñado a todos los integrantes de la Institución, dado que constituye la esencia de nuestra doctrina de combate. Es un proceso de ensayo – error, que cuanto más se practi-

que tanto más se afinará y perfeccionará hasta sus más mínimos detalles, para transformarlo en una valiosa herramienta en manos de comandantes competentes en todos los niveles y en todo el amplio espectro del quehacer de las armas, servicios y especialidades.

Lo que está en juego, es la victoria o la derrota en un ambiente extremadamente confuso, cambiante y de constante incertidumbre, es decir, de falta de conocimiento detallado de lo que está aconteciendo y de lo que seguirá sucediendo.

Es demandante, porque en ese proceso de continuo esfuerzo físico, intelectual y moral, está en juego la vida. Es una realidad que en el combate el soldado expone su propia integridad física y esto es lo máximo que se puede demandar de una persona, sin olvidar que los comandantes también lo hacen y alguien debe continuar liderando.



## CON LA GUERRA DE MANIOBRA?

L

a fricción definida por von Clausewitz<sup>1</sup> y la Ley de Murphy<sup>2</sup>, adquieren su mayor importancia y aplicación, precisamente en el ambiente de combate. Podría suceder, eventualmente, que la unidad que debía apoyar el ataque no llega a tiempo, se corta el enlace con las unidades subordinadas, se agota la munición de morteros, una unidad queda fijada al terreno y otra no progresa como estaba previsto, en fin, un ambiente impredecible, donde nada resulta conforme a la planificación y, por cierto, lo peor ocurrirá cuando menos se espera.

<sup>1</sup> Von Clausewitz nos relata que todo en la guerra es sencillo, pero producto de la “fricción” hasta lo más sencillo es extremadamente difícil de realizar y que esto, solo lo comprenden a cabalidad aquellos que han tenido experiencia de guerra. El temor, la falta de iniciativa, de información, el azar y, por supuesto, la acción del enemigo tienen incidencia directa en la “fricción”.

<sup>2</sup> Murphy sentencia en lo que ahora se conoce como la Ley de Murphy, que establece que si hay algo que puede salir mal, sin duda, lo hará. Si dos cosas pueden salir mal, lo harán juntas en el peor momento.

En estos casos, la fortaleza física, la intelectual y, sobretodo, la fortaleza moral de cualquier soldado se pone a prueba. Hay que combinar procedimientos, concentrar los fuegos, cambiar la dirección de ataque, fijar un nuevo objetivo y reorientar el esfuerzo principal o simplemente ceder la iniciativa al enemigo y aceptar la aniquilación.

## Qué pasa en la “Guerra de Maniobra”?

El ambiente, en general, es el mismo, pero la fluidez del combate, la secuencia como se presentan las diversas situaciones y la movilidad y velocidad del desplazamiento son mucho mayores, en tanto que el tiempo disponible para apreciar, resolver y ordenar,

reorientar los apoyos de fuego y técnicos, y tal vez cambiar el esfuerzo principal, son mucho menores. Lo principal es que la velocidad es esencial y decisiva.

El comandante deberá utilizar procedimientos de combate previamente practicados, asumirá riesgos conscientemente valorados, aplicará la iniciativa dentro de los marcos del PUC y del PES, penetrará profundamente el dispositivo enemigo sobre objetivos decisivos, aun exponiendo sus flancos y el corte momentáneo de sus comunicaciones.

Sobrepasará nidos de resistencia y puntos de apoyo y eludirá, tanto cuanto pueda, los combates cercanos, de tal forma de imprimir velocidad y profundidad a su acción y empleará el principio de superioridad local una y otra vez, aplicando el concepto de fortalezas contra debilidades.





En virtud a lo anterior, el enemigo sufrirá los efectos de la desorganización y del caos, la incertidumbre, la inseguridad, la pérdida de control sobre sus propias acciones, al punto que cada cual luchará por su propia sobrevivencia, perdiéndose la unidad de mando, el control y la acción de conjunto.

Los planes de fuego serán anulados, los contraataques caerán en el vacío, los cambios de posición se harán descoordinadamente y se producirán brechas que servirán para introducir nuevas unidades que progresan a continuación.

Si muchas unidades hacen lo mismo, en forma simultánea y sucesiva, el adversario será derrotado por su incapacidad de articular respuestas adecuadas y oportunas a los múltiples desafíos que se le presentan. El caos reinará en toda su cadena de mando y cada vez con mayor intensidad, hasta que la fricción de von Clausewitz lo paralice intelectual, física y moralmente.

Más que destruir unidades y producirle cuantiosas bajas, se ha logrado anular las previsiones del enemigo, todos sus supuestos fallaron, su plan ya no sirve y debe improvisar para salvar la situación, pero ya es tarde para esto y será cercado, fijado al terreno y destruido en detalle mediante ataques que serán, a partir de ahora, con procedimiento metódico.









# ¿QUÉ ES LA AMISTAD?



Una vez entendida, en términos generales, lo que es la “Guerra de Maniobra”, podemos relacionarla con la amistad profesional, aceptada esta, tal como lo expresara el CJE Óscar Izurieta Ferrer en diversos foros, como una virtuosa avenida construida en el diario quehacer laboral entre los integrantes del Ejército, hacia y desde donde fluyen los nobles y desinteresados sentimientos generados al interior de una comunidad de valores afines y compartidos que, en su esencia, permite el diálogo profesional de manera franca y directa en un ambiente de confianza.

U

n requisito primordial de la amistad profesional es el deber sagrado de hablar con la verdad, “incluso delante del Rey” como decían los prusianos, evitar los comentarios y decir las cosas claramente y si aún persisten dudas, aclararlas, avalados en la presencia de ánimo y fuerza interior que deriva de una solvencia moral caracterizada por la lealtad, honradez y honorabilidad en el actuar, la misma que se le exigirá a todo comandante al enfrentar al enemigo sin el apoyo o rol tutorial del comandante del escalón superior en territorio hostil. Es la vertiente valórica del concepto que cimienta el espíritu de cuerpo, el entendimiento entre camaradas y que engrandece, en primer lugar, a las personas y, luego a la unidad. No hay rumores, no hay interpretaciones acomodadas, no hay ofensores ni ofendidos, la unidad es una sola, con su comandante y líder a la cabeza.

# PROFESIONAL?

**|S|** i hemos de actuar en un ambiente pleno de incertidumbres, asumiendo riesgos calculados, en forma autónoma y resolviendo con inteligencia imperfecta (ante la imposibilidad de controlar totalmente al enemigo), la verdad expresada por nuestros camaradas, se debe transformar en la única certeza absoluta, veracidad que debe ser practicada y exigida desde tiempo de paz. La creación de un escenario de confianza y propicio para expresar libremente opiniones profesionales, es una responsabilidad ineludible del comandante superior y debe ser,

además, exigible a los comandantes de menor graduación respecto de sus subalternos. Escuchar interesadamente y valorar lo que opinan otros, sobre todo personal menos antiguo, atendiendo a su especialización y experiencia, es una expresión indispensable de amistad y respeto profesional, a fin de incorporar y enriquecer el proceso de toma de decisiones con versiones actualizadas, las que en presencia del enemigo provendrán profusamente desde las unidades de prime-

ra línea, cuya proximidad con este, les brindará un alto nivel de veracidad, puesto que los comandantes subalternos estarán más cerca de la fuente.

En la modalidad de guerra que daremos, normalmente no habrá tiempo para proporcionar informes o esperar instrucciones de un superior, las oportunidades se presentarán brevemente, las amenazas surgirán en forma rápida e inesperada, el comandante que titubea estará perdido, el que actúa al margen de la intención del escalón superior también, sin embargo, el que es capaz de asumir con iniciativa riesgos calculados aumentará las posibilidades de éxito de su unidad.

**¿Cómo podría articularse el escenario descrito sin un fuerte componente de confianza, conocimiento recíproco y unidad de criterio entre comandantes y subalternos, basado desde tiempo de paz en una sólida amistad profesional?**



L

Las operaciones descentralizadas y de movimientos rápidos orientadas a la maniobra, en contraste con el desgaste, requerirán de un alto nivel de iniciativa, acción independiente y ejecución descentralizada. La confianza mutua en toda la cadena de mando es, por tanto, un requisito previo ineludible, es el factor de adherencia moral que coopera a dar sentido a la maniobra, el que no se puede improvisar en contacto de fuego.

El asumir riesgos calculados, habitualmente, es recompensado con creces cuando se alcanza el éxito en el cometido, pero adquiere un efecto inverso cuando se fracasa, transformándose en un castigo para su autor. Lo expresado no coopera a la formación de comandantes audaces,

asertivos y proactivos, puesto que si realmente asumimos la intención de combatir al alero de la “Guerra de Maniobra”, debemos entrenarnos para este estilo singular de lucha, aceptando, por una parte, los errores y ofreciendo a los comandantes subalternos comentarios ilustrativos y de calidad para no afectar su autoestima, fuente creadora de toda empresa e iniciativa en un eventual futuro de combate real y, por otra, no debemos inmunizarnos a la crítica de un subalterno, en la seguridad que no estará en juego nuestra masculinidad profesional.

Si bien, la modalidad de combate que hemos adoptado implica que no habrá instrucciones o entrenamiento cero error, estos serán menores en la medida que nuestra capacitación sea intensiva en aquellos aspectos

humanos que, como la amistad profesional, propician el espíritu de cuerpo y liderazgo al interior de las unidades.

La crítica correspondiente al término de cada ejercicio, de cada acción, de cada actividad profesional, debe necesariamente corresponder a este intercambio de experiencias, opiniones y medidas para mejorar lo realizado.



Más que una diatriba, se requiere de una conversación profesional; con tolerancia al error fruto de una buena inspiración; tendiente a la excelencia en el apreciar, planificar y ejecutar. La crítica no siempre tiene que ser un monólogo formal que impida la participación del resto. La crítica, en definitiva, busca obtener lo más valioso de esta interacción por medio de las “lecciones aprendidas”, mejorando consecuentemente los futuros procedimientos y métodos de acción.

**¿Quién con mayor propiedad puede referirse a determinados procedimientos de combate, que aquel que los debe aplicar con frecuencia? ¿Si los procedimientos han demostrado no ser los más adecuados, por qué no los modificamos? ¿Si se pueden mejorar, por qué no hacerlo?**

Si practicamos, propiciamos y exigimos la amistad profesional, estaremos formando subordinados seguros de sí mismos, de

sus capacidades y conocedores de sus limitaciones. Incentivaremos lo primero y corregiremos lo segundo para demandarles iniciativa responsable orientada por el papel de la unidad en el conjunto y especialmente por el propósito del escalón superior.



Cuál es el horizonte  
que deseamos  
alcanzar ?



**N**ada menos que contar con comandantes de todos los niveles que sean líderes, valientes, física y moralmente, competentes táctica y técnicamente y con iniciativa, orgullosos y contentos de sentirse parte de una hermandad.

Esta iniciativa es primordial, ya que ellos serán los únicos jueces “aquí y ahora” de la situación que vivan. Nadie les podrá decir en medio del combate qué hacer, cómo y cuándo, solo ellos lo podrán determinar y es eso, justamente, lo que esperan y demandan los subordinados de su comandante.

Estos mandos deben reunir ciertas características distintivas para un desempeño eficiente en el combate y estas son, fundamentalmente, la iniciativa y el valor físico, moral e intelectual.

La iniciativa corresponde a la capacidad de reaccionar inmediatamente ante una situación imprevista, sin que sea necesario esperar órdenes del escalón superior. Respecto



al valor, se refiere a la actitud guerrera de actuar en forma audaz y rápida, aun aceptando el riesgo que ello implica. Los comandantes serán capaces de diferenciar lo que es la imprudencia temeraria de la aceptación de riesgos calculados y, por lo tanto, sabrán explotar situaciones favorables, asumiendo riesgos cuando sea necesario y eso, también, solo ellos lo pueden determinar. Deberán actuar en un ambiente de constante incertidumbre, azaroso, caótico y expuestos a la muerte y cumplirán con su misión, aun en ausencia de órdenes producto de la momentánea interrupción del contacto con su superior, orientados por el PUC y el PES.

En consecuencia, la unidad será el fiel reflejo de las virtudes, capacidades y competencias de su comandante, su desempeño tendrá gran influencia en la moral, en el espíritu de combate y, lógicamente, en el éxito de la misión.

De esto se trata la amistad profesional en la “Guerra de Maniobra”. Sin lo primero, no puede existir lo segundo.

DIVDOC





**DIVISIÓN  
DOCTRINA**