



LA ACADEMIA DE GUERRA NAVAL Y LA ESPECIALIDAD DE ESTADO MAYOR

“Las batallas se ganan y se pierden primero en las mentes de los Comandantes”¹.

Alexander Tavra Checura*

El artículo destaca la “tradición intelectual” de los graduados de la Academia de Guerra Naval y cómo les contribuye a que puedan discurrir con seguridad y confianza sobre el empleo del poder; contar con la suficiente fortaleza moral y firme carácter para asesorar lealmente a sus mandos, y ejecutar con decisión los planes y cursos de acción resueltos.

Mediante ejemplos concretos explica cómo en la guerra, generalmente, los líderes no pueden utilizar el método analítico para decidir, pese a contar con tecnologías que no permiten aclarar totalmente la “niebla de la guerra” descrita por Clausewitz. Luego, analiza la filosofía de paz y de guerra contenida en la nueva Doctrina Marítima Nacional y sugiere la necesidad de desarrollar nuevas habilidades intuitivas para los especialistas de Estado Mayor, que les permita resolver mejor, las que naturalmente deben cimentarse en un sólido liderazgo y carácter.

Finalmente, propone utilizar nuevas tecnologías de simulación en la Academia de Guerra Naval para habituar al futuro Comandante a resolver en condiciones severas de “stress”, resaltando la importancia de las condiciones personales del especialista en Estado Mayor, sugiriendo ideas para contribuir a formar a los futuros líderes de la Armada de Chile.

- Introducción.

La historia del mundo nos enseña que todas las identidades y las culturas que han logrado sobrevivir hasta el presente, primero debieron forjar sólidas tradiciones intelectuales. Entre aquellas se incluyen las religiones, naciones, monarquías, el derecho, la política, etc., y por cierto, las Fuerzas Armadas.

En Chile, la Marina posee una arraigada “tradición intelectual” que no fue gestada sólo en las acciones bélicas del pasado, ni provino de las nuevas tecno-

logías incorporadas en el material naval. Desde su fundación, el 9 de octubre de 1911, la Academia de Guerra Naval ha asumido la tarea de cultivar esta tradición intelectual, y entregarles a sus graduados la responsabilidad de reaprenderla, enriquecerla y difundirla, para que nunca pierda su esencia y relevancia para Chile².

Su centenaria labor, iniciada bajo el mando del primer Director, Capitán de Fragata (Royal Navy) Charles Burne, ha sido continuada hasta el presente con el concurso de selectos oficiales, profesores civiles y gente de mar, a quienes la

* Contraalmirante. Oficial de Estado Mayor. Graduado del U.S. Naval War College. Magíster en Ciencias Navales y Marítimas, mención Estrategia. Master of Arts International Relations, Salve Regina University, Newport, Rhode Island. Miembro de Número de la Academia de la Historia Naval y Marítima de Chile y de la Academia de la Historia Naval y Marítima del Ecuador. Magno Colaborador de Revista de Marina, desde 2003.

1. Sun Tzu, El Arte de la Guerra.

2. CF IM Christian Fassler L., “Desentrañando la Esencia Naval”, Revista de Marina N°5/2008.

Marina ha confiado la formación de sus oficiales especialistas en Estado Mayor, reconociéndola como Instituto forjador de los líderes que, posteriormente, conducirán sus destinos³.



Capitán de Fragata (Royal Navy) Charles Burne.

Además, la Academia pretende:

- Ser instrumento facilitador que conecte el pasado con el futuro, a través del presente que se vive (como si fuera un caudal de flujo permanente) y,
- posicionar la identidad naval y marítima de Chile, conservando la tradición intelectual de la Marina con la vista puesta hacia el porvenir, sin olvidar el contexto de la realidad actual.

La Marina, a su vez, espera que la Academia de Guerra Naval capacite a los oficiales alumnos como *"analistas sensibles, planificadores hábiles y comunicadores eficaces"*⁴. Ello se traducirá en obtener especialistas de Estado Mayor aptos para discurrir con seguridad y confianza sobre el empleo del poder; que cuenten con la suficiente fortaleza moral y firme carácter para asesorar lealmente a sus mandos, y que ejecuten con decisión los planes y cursos de acción resueltos.

Todo lo anterior asigna una gran responsabilidad a este Instituto que hoy posee el privilegio de ser el segundo más antiguo del mundo en su categoría, siendo precedido solamente por el U.S. Naval War College de Estados Unidos de Norteamérica, fundado el 6 de octubre de 1884⁵.

- El liderazgo del oficial de Estado Mayor.

Algunos teóricos sostienen que un buen líder militar "nace y no se hace". Sin embargo, la realidad comprueba que esta frase sólo algunas veces resulta ser cierta, aunque existen muchas características que dotan, naturalmente, a determinados líderes. También se ha comprobado que, ni el grado ni el carácter del oficial - por si solos - lo convierten necesariamente en un buen líder.

Tradicionalmente, la Marina ha confiado en la Escuela Naval la formación básica de sus líderes. En el caso de los oficiales ejecutivos de grados subalternos, la educación de liderazgo continúa mediante enseñanzas prácticas y el entrenamiento obtenido en el servicio ("on-the-job-training"). Un rol esencial cumplen, en esta área, los cursos Básico de Guerra Naval y el de Jefes de Guardia, que son considerados mandatorios para posteriormente, comandar unidades de combate⁶.

Esta formación se origina, probablemente, en la propia naturaleza de las operaciones navales, la complejidad tecnológica de las unidades, y al hecho que durante el manejo de crisis, los mandos navales interactúan directamente con conductores políticos y/o estratégicos. Todo ello facilita que la Armada posea una suerte de "cultura estratégica", distinta a la de otras instituciones⁷.

3. Academia de Guerra Naval, Bifácora de 90 años, Pág. 17.

4. CN E. Larrañaga M., "Graduación de Oficiales de Estado Mayor", Revista de Marina N°1/2007.

5. www.nwcfoundation.org

6. CN E. Marín P., "Comunidad de Superficie. Concepto PWO/TAO", Revista de Marina N°3/2011.

7. CF J. Sepúlveda R., "La Armada expedicionaria", Revista de Marina N°1/2010.

En síntesis, esta particular filosofía de enseñar liderazgo se enraíza, básicamente, en el cultivo de las propias competencias, y se enriquece con la experiencia operacional. Ambas características, por su parte, se asocian al "Bias cultural" derivado del "Ethos" de la profesión naval.

También se aprecia que el entorno de seguridad que Chile probablemente enfrentará durante el siglo XXI, será mucho más volátil y variable que el vivido durante el siglo XX. Ello indica que *"la Marina del futuro requerirá de líderes que le permitan avanzar en participar - más efectiva y activamente - en operaciones conjuntas y combinadas, y con fuerzas nacionales y/o multinacionales"*⁸.

A la luz del escenario antes descrito, parece aconsejable revisar cual ha sido el impacto y la contribución de esta filosofía de enseñanza del liderazgo naval, especialmente en los oficiales seleccionados para cursar la especialidad de Estado Mayor en la Academia de Guerra Naval. Por ejemplo, sería relevante cuantificar su eficiencia real, y proyectar cuál será la eficacia potencial que se espera de ellos cuando participen de un cada vez más común, ámbito conjunto⁹.

Existen, además, dos factores adicionales a considerar para esta nueva etapa de formación de oficiales:

- Desde 1911, la Academia de Guerra Naval ha integrado en sus cursos regulares a oficiales provenientes de diversas áreas quienes, anteriormente, eran considerados "Maestros" en sus respectivas especialidades tácticas y técnicas.
- Los oficiales jefes alumnos todavía no han ejercido el mando a flote, por lo cual sus experiencias prácticas de mando se concentran principalmente,

en jefaturas de Departamentos, o Segundas Comandancias.



Primer Curso de Estado Mayor, año 1911.

Por su parte, la Doctrina Marítima Nacional emitida en el año 2010 agregó nuevas responsabilidades a la Armada para participar en operaciones conjuntas, combinadas y/o multinacionales. Esta Doctrina asume que para su materialización, contará con mandos muy preparados en diversos temas de derecho internacional, estrategia, y diplomacia, y determina metas concretas para la contribución que la Marina hará al esfuerzo del conjunto del poder militar de Chile¹⁰.

La nueva Doctrina, además, refuerza la necesidad de contar con verdaderos "Maestros" en Estado Mayor, puesto que estos especialistas serán quienes deban asumir con total propiedad, estas nuevas y complejas cargas de responsabilidad, incomparablemente más pesadas que las que enfrentaron los especialistas en Estado Mayor formados durante el siglo XX.

El lugar privilegiado para integrar estos nuevos conceptos doctrinarios y para consolidar la formación de líderes de excelencia es, sin dudas, la Academia de Guerra Naval, alto Instituto que contribuye decisivamente a la Misión de la Armada, formando los especialistas en Estado Mayor.

8. CN F.Thauby, "Empleo de las fuerzas militares en el ámbito internacional", Revista de Marina N°1/2010.

9. CA IM A. Fuenzalida P., "La práctica del liderazgo", Revista de Marina N°3/2008.

10. Doctrina Marítima Nacional, Pág. 66 adelante. www.armada.cl.

Por las razones que se indican a continuación, es recomendable incrementar en el futuro oficial de Estado Mayor, un trabajo intelectual más intenso que incluya - entre otras habilidades - un mejor entrenamiento en tomar decisiones, y entregarle una continua y cuidadosa guía acompañada de útiles consejos provenientes de líderes más calificados.

De esta forma, cuando el especialista en Estado Mayor se desempeñe en niveles operacionales, conjuntos y combinados, exhibirá tres nuevas competencias claves adquiridas que estarán directamente asociadas a su nueva condición:

- Mentalidad estratégica.
- Pensamiento crítico.
- Habilidad e intuición guerrera.



En síntesis, el nuevo especialista en Estado Mayor del siglo XXI estará más capacitado, intelectual y operacionalmente, no sólo para ser considerado un asesor eficaz y creíble dentro de la propia Armada, sino que también para ejercer el liderazgo ante sus pares de otras Instituciones.

- **Mentalidad estratégica.**

Generalmente, al especialista en Estado Mayor se le caracteriza por su habilidad en adoptar la mejor decisión, en el tiempo justo, en ambientes de extrema tensión y muchas veces, sin supervisión directa. Además, se espera que su asesoría sea rápida y bien fundada, para enfrentar exitosamente el amplio espectro de amenazas y desafíos con los que deba lidiar. Es muy posible que, en un corto plazo

tras su graduación, dicho especialista se desempeñe en niveles de mando. Como Comandante, algunas de sus decisiones podrán ser críticamente escrutadas, tanto por la prensa como por la opinión pública. En otras, podrá representar aspectos de la política exterior de Chile. Y durante crisis o conflictos, sus resoluciones no sólo influirán en las acciones inmediatas (puesto que tendrán efectos operacionales y estratégicos), independientemente que sean o no impopulares, o que signifiquen un detrimento de corto plazo.

Cabe plantearse entonces cómo contribuir a desarrollar en el oficial de Estado Mayor nuevas habilidades, para que adopte las decisiones más correctas y oportunas en las acciones en que participe.

O bien, cómo prepararlo mejor para asesorar y/o decidir -decisivamente- frente a los nuevos desafíos que la Marina enfrentará en el complejo, difuso, y muy probablemente, asimétrico escenario del conflicto del siglo XXI¹¹.

Además, se presenta otro problema. Es probable que las condiciones representadas en algunos escenarios conocidos como de "nuevas amenazas" afectarán - a todo nivel - las capacidades del oficial de Estado Mayor para tomar decisiones. Adicionalmente, los crecientes flujos de informaciones que son cada vez más rápidos incluso, que la propia capacidad de procesarlas, unidos a los avances de las nuevas tecnologías, incrementarán y no reducirán la necesidad de contar con especialistas mejor calificados¹².

11. CN E. González R., "Graduación de Oficiales de Estado Mayor", Revista de Marina N° 1/2004.

12. CN K. Pugh O., "Empleo estratégico del espacio exterior", Revista de Marina N° 1/2004.

La Academia de Guerra Naval puede contribuir decisivamente en esta área, reforzando en sus alumnos la enseñanza del liderazgo, profundizando más aún la entrega del entendimiento cabal y correcto del significado de la "toma de decisiones", en los nuevos niveles de responsabilidad donde ellos interactúen.

Como ha sido comprobado en el estudio de casos históricos, esta última característica es quizás, una de las más importantes del líder militar, y que aporta la mayor contribución relativa en la guerra, puesto que "decidir", es como se materializa la voluntad humana.

Es bien sabido que la guerra proviene del choque de dos voluntades, y que sus acciones son esencialmente emocionales. También se conoce que, iniciados los enfrentamientos, las acciones se transformarán casi siempre en impredecibles y posiblemente, serán caóticas. En tal sentido, ni los sistemas tecnológicos más avanzados, ni las mejores soluciones científicas, servirán para resolver totalmente la metáfora atribuida a Clausewitz sobre la "niebla de la guerra"¹³.

- **Pensamiento crítico.**

En el mundo militar se reconocen dos procesos primarios utilizados para tomar decisiones: el método analítico y el método intuitivo¹⁴.

En época de paz, al oficial de Marina le resulta muy familiar utilizar el método analítico que se enseña desde la Escuela Naval. Generalmente, su proceso mental comenzará por "apreciar la situación". Luego, determinará potenciales "cursos de acción" y para su análisis utilizará el "método científico" mediante aproximaciones cuantitativas. Como se le exige ser

efectivo, buscará también contar con el mayor nivel de certeza de informaciones, ya que a mayor exactitud, su proceso analítico de toma de decisiones será más exacto.

John Keegan, un prestigiado historiador militar británico, tras analizar varios casos históricos observó que la tendencia normal del líder inexperto enfrentado a condiciones extremas, casi siempre fue esperar a obtener mayor información antes de decidir. Evidentemente, mientras más se demoraba en decidir, más oportunidades perdía, y la iniciativa la asumía el adversario. Vislumbró, además, que el método analítico no servía igualmente para decidir frente al adversario, puesto que a menudo las acciones eran difusas o ambiguas, y que no todos los Comandantes estaban dispuestos a esperar para obtener mayor y más detallada información, frente al riesgo de perder la iniciativa.

Una primera conclusión parcial indica que, si la situación permite un tiempo de análisis indefinido para decidir (por ejemplo: planificación de paz), el método analítico resulta ventajoso, pero su utilidad práctica disminuye - y muy rápidamente - cuando se inician las acciones de combate.

En contraposición, el método intuitivo depende mucho más de las aproximaciones cualitativas de la situación, basadas en la propia experiencia y en el juicio profesional¹⁵.

Aunque el método intuitivo no es necesariamente la mejor solución, generalmente resulta ser una solución que funciona, y es muy usado en el mundo militar, como se explica en el ejemplo descrito a continuación.

El Coronel (R) USAF John R. Boyd (apodado "40 segundos" por su celeridad en obtener posiciones ven-

13. Fernando Thaub G., "Globalización y Guerra", Revista de Marina N° 2/1998.

14. Mayor (US Army) Frank Webster., "La historia de los Juegos de Guerra", Military Review, Jul/Ago 2003.

15. John Keegan., "The Mask of Command, Penguin Books 1987", U.S. Naval War College.

tajosas en combates aéreos en la Segunda Guerra Mundial) sistematizó el método intuitivo diseñando el "ciclo OODA" (Observar-Orientar-Decidir-Actuar), sustentando su teoría con sus experiencias como piloto de caza destacando que, durante las acciones, la persona siempre se mueve en base al ciclo OODA, puesto que quien se mueve más rápido utilizando dicho ciclo, gana la ventaja decisiva al desbaratar la capacidad de reacción del adversario¹⁶.

Si algún escéptico cree que las ideas de un aviador veterano de la Segunda Guerra Mundial hoy son obsoletas, le sugeriría analizar por qué, desde 1989 hasta el presente, el concepto OODA se encuentra plenamente incorporado a la doctrina anfibia (Guerra de Maniobras) de la Infantería de Marina norteamericana.

Una segunda conclusión parcial sobre esta novedosa filosofía intuitiva, se estima que deriva de su principal ventaja en las operaciones militares: su éxito proviene de la velocidad¹⁷.

Y a Sun Tzu se le atribuye la autoría de la frase que dice: "la velocidad, es la esencia de la guerra", concepto ampliamente empleado por las fuerzas militares modernas e incluso, en el campo empresarial¹⁸.



La velocidad es la esencia de la guerra según Sun Tzu.

• **Habilidad e intuición guerrera.**

En la guerra casi no hay tiempo para dudar, antes de resolver. Por lo tanto, el oficial de Estado Mayor del siglo XXI está obligado a desarrollar previamente - y al máximo - toda su habilidad e intuición guerrera.

Napoleón, quien siempre evidenció un excepcional golpe de vista, una extraordinaria voluntad, un gran dominio de sí mismo y sobresalientes condiciones de liderazgo, sostuvo que la intuición o habilidad para resolver en el campo de batalla eran condiciones naturales innatas de un buen Comandante, y las caracterizó con la palabra "coup d'oeuil" ("golpe de vista").

Clausewitz lo parafraseó señalando: "cuando está todo bien resuelto, el éxito se ha debido al coup d'oeuil del Comandante, quien posee la habilidad de ver las cosas simples, identificando por sí mismo el panorama completo de la Guerra, lo cual es la esencia de un buen General. *Solo si la mente funciona en esa forma, puede lograr la libertad que se requiere para dominar eventos, y no ser dominado por ellos*"¹⁹.

Para el oficial de Estado Mayor del siglo XXI, la "intuición" jamás será sinónimo de "impulso", ni tampoco de "ojo mariner". El "coup d'oeuil" -base del método intuitivo- funcionará solo y cuando -en el fragor de las acciones y careciendo de suficiente tiempo para análisis- se guíe por su más profunda intuición.

Y al desempeñarse como Comandante, si aplica correctamente su intuición e intuición guerrera, dichos atributos marcarán la diferencia entre la victoria y la derrota.

16. CN E. Alvaay C., "El uso del tiempo como arma", Revista de Marina N°4/2008.

17. CN IM J. Ureta M., "La Guerra de Maniobras", Revista de Marina Marzo-Abril 2002.

18. Mark McNeilly, "Sun Tzu y el Arte de los Negocios: Seis principios estratégicos para Gerentes", Oxford University Press, año 2000.

19. Clausewitz (1989 edition) p. 578.

Durante la primera mitad del siglo XX, algunos teóricos militares observaron que, aunque las condiciones naturales innatas y la personalidad ayudaban a determinar los buenos Comandantes, dichos atributos también podrían ser cultivados y desarrollados. Al respecto, existen ejemplos concretos:

- En el Japón de la década de 1930, los militares nipones detectaron que, tras meses de intenso entrenamiento, en sus oficiales aparecía una habilidad a la que designaron como “denshin” (“sexto sentido”).
- En Alemania de la misma época, cuando los militares germanos detectaban algunas condiciones de liderazgo innatas de un oficial, le forzaban a cultivarlas haciéndole resolver repetidamente y bajo condiciones de duro “stress”, mediante el estricto sistema de “juegos de guerra”. A la nueva capacidad adquirida (resolver intuitivamente en combate) la designaron como “carácter”.

Un escéptico puede sostener que dichos ejemplos hoy, resultan inválidos, puesto que Japón y Alemania fueron los grandes derrotados en la Segunda Guerra Mundial. Pero un analista sensible (sic)²⁰ se preguntaría cómo ambos países pudieron obtener tremendos éxitos iniciales, a pesar de sus pequeños potenciales y limitados recursos.

Evidentemente, Napoleón tenía razón al sostener que el método intuitivo no podría ser enseñado (en el sentido tradicional). Sin embargo, japoneses y alemanes demostraron en la práctica que mediante una férrea dis-

ciplina educacional y constante repetición, el método intuitivo *sí se podía aprender*.

Para una Marina que no ha combatido guerras externas por largos períodos, resulta muy complejo instruir al oficial de Estado Mayor respecto de experiencias concretas, y acostumbrarle a resolver intuitivamente. Esta paradoja es real, y frente a una crisis o conflicto externo, el oficial de Estado Mayor no contará con otra experiencia adicional a la recibida en la Academia de Guerra Naval, y la que acumuló en el servicio de tiempo de paz.

Por lo tanto, se pueden incorporar en su formación herramientas tecnológicas alternativas que contribuyan a fortalecer la enseñanza en toma de decisiones, confrontándolo continuamente con escenarios de alta demanda. Un propósito primario será habituarle a que se sienta cómodo - sin perder el control de su mente - adiestrando y utilizando su habilidad e intuición guerrera bajo condiciones de gran “stress”.

El método de enseñanza utilizado tradicionalmente en varias Academia de Guerra busca desarrollar esta habilidad mediante Juegos de Guerra o de Crisis “en sala”, acostumbrando al alumno a resolver en ambientes con ciertas restricciones físicas, exceso de informaciones falsas y/o ruidos molestos, poco tiempo para alimentarse o descansar, y estando continuamente acosado por instructores quienes les exijan resolver. Sin embargo, esta forma de instrucción se asimila muy ligeramente, a la incertidumbre y desgaste mental que acompañan al oficial en la toma de decisiones en combate.

En la actualidad, existen novedosos simuladores que proveen escenarios

20. CN E. Larrañaga M., “Graduación de Oficiales de Estado Mayor”, Revista de Marina N°1/2007.

para cubrir prácticamente, todo el llamado "espectro del conflicto", desde situaciones de catástrofes humanitarias hasta acciones bélicas, y que son mucho más efectivos que los tradicionales "Juegos en sala" para instruir en toma de decisiones, ya que se trata de simuladores especialmente diseñados para entrenar en programas militares que simulen situaciones complejas. Además, poseen una flexible arquitectura que les permite incluso, escrutar a los alumnos por medios de prensa, e interferirles continuamente por todo tipo de decisiones políticas y/o estratégicas²¹.

La principal ventaja de estas herramientas cibernéticas - actualmente muy utilizadas en numerosas Academias de Guerra y en FF.AA. del mundo - es ayudar a que los oficiales ganen mayor confianza en sus aptitudes intuitivas, acostumbrándoles a adoptar decisiones rápidas sin importar si son o no, correctas. La experiencia real conocida señala que en la guerra, no existe una sola decisión "correcta o equivocada". Todo dependerá de las circunstancias, del tiempo, y de la información disponible²².



Simulador moderno.

Adicionalmente, un simulador especializado y dedicado en la propia Aca-

demia de Guerra Naval, facilitará la tarea del estamento docente, el cual podrá realizar críticas oportunas y adecuadas revisando "en línea" las decisiones y/o acciones adoptadas, en términos relativos y no absolutos.

Lo anterior habituará al oficial de Estado Mayor a usar su propia estructura mental, para adoptar las más críticas decisiones frente a escenarios adversos.

- **Condiciones personales del Oficial de Estado Mayor.**

Aunque lo anteriormente expuesto no podrá reemplazar a la experiencia, también es posible reforzar las condiciones personales del oficial de Estado Mayor. La Academia de Guerra Naval puede ayudarle a desarrollar una estructura mental más amplia en base a mejores procesos intelectuales, entre los que se encuentran los siguientes:

- **Moral y valores.**

Habituando al oficial a reconocer de antemano que, frente a cada situación, no siempre podrá (probablemente, casi nunca) anticipar cada escenario de conflicto al que se verá enfrentado.

Consecuentemente, se puede reforzar su carácter exigiéndole resolver sin olvidar la moral naval - militar y los valores éticos de la Institución, aplicando en sus resoluciones los más altos estándares de integridad, valor, iniciativa, rapidez y seguridad, entre muchos otros factores. Sólo así el futuro oficial de Estado Mayor podrá adoptar decisiones oportunas, seguras y correctas, incluso en el fragor del combate.

- **Fomentar el autoestudio.**

Esta característica personal es fundamental en el futuro desempeño del ofi-

21. Mayor (US Army) Frank W. Webster Jr., "La historia de los Juegos de Guerra", Military Review, Julio/Agosto 2003, Full Spectrum Command, Version 1.1, Pág. 43.

22. Doctrina Marítima Nacional, pág. 133 adelante. www.armada.cl.

cial de Estado Mayor, y la Academia de Guerra Naval puede aportar en su apoyo su centenaria experiencia docente.

Al respecto, se recuerda que en su tiempo, al Comandante Arturo Prat Chacón se le caracterizó peyorativamente como "marino literato"²³ por obtener título de abogado tras cinco años de duro autoestudio en horas libres y de merecido descanso, además de desempeñarse como Profesor en la Escuela Naval, y dictar clases nocturnas a obreros pobres de Valparaíso.

El liderazgo demostrado por Prat en combate y su gloriosa muerte abordando el "Huáscar" el 21 de mayo de 1879, constituyen hasta hoy el mejor ejemplo a seguir por los marinos de Chile, y desmiente absolutamente la falsa idea, antes señalada.

A través del fomento del autoestudio de todas las ciencias, y en especial de la Historia Militar, la Academia de Guerra Naval puede cultivar la aptitud natural del oficial para decidir bajo presión, aclarando eso sí, que "reforzar" no se limita solamente a "leer Historia".

Por ejemplo, mediante el autoestudio el oficial desarrollará una superior capacidad de "leer Historia entre líneas", sobre todo respecto de los particulares procesos de toma de decisiones que enfrentaron los líderes militares del pasado²⁴.

La Academia de Guerra Naval puede orientarle en obtener el mejor aprovechamiento de sus lecturas usando la guía de una simple pauta de ideas, como la siguiente:

- ¿Por qué ese Comandante tomó tal decisión?
- ¿Con qué información contaba cuando resolvió determinado curso de acción?

- ¿Qué información le faltó?
- ¿Su decisión, fue oportuna?
- ¿Cuáles fueron sus siguientes decisiones, y por qué?
- ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?
- ¿Logró cumplir su misión?

De esta manera, la Academia de Guerra Naval acostumbrará al oficial de Estado Mayor a reconocer "patrones de conductas", lo que podrá explotar favorablemente en beneficio de su futuro desempeño²⁵.

- **Conservar el clima organizacional.**

Desde hace cien años, la Academia de Guerra Naval ha cultivado un tradicional ambiente que favorece la formación intelectual del especialista en Estado Mayor, promoviendo y no inhibiendo, su capacidad de tomar decisiones en los niveles que le corresponda actuar.

Este ambiente de respeto académico otorga un sello característico al oficial de Estado Mayor naval, facilitando su formación y asegurándole que su trabajo futuro será respaldado por su mando, o que será corregido leal y francamente, pero jamás se le afectará en su honor o dignidad.

Por supuesto, dicho sello no se podría lograr en ambientes donde prevalecen liderazgos basados más en una cierta rigidez mental de "cero falta", o frente al ejercicio de "micro Management", que resultan habituales en otros ambientes²⁶.

- **Conclusión.**

Como se señaló, en el año 2010 la Armada de Chile formalizó la Doctrina

23. Gonzalo Vial C., "Arturo Prat", pág. 162.

24. A. Tavra Ch., "Liderazgo", Revista de Marina N° 3/2008.

25. John K. Mahon, "Teaching and Research in Military History in the U.S.", February 1965.

26. "10 Características de un buen líder", 13 de mayo de 2011. www.renegocios.com.

Marítima Nacional que encierra su filosofía de paz y de guerra. Dicha Doctrina para el siglo XXI - la primera que la Marina explicita en su historia - trasunta un trasfondo operacional de evidente carácter expedicionario.

Esta nueva Doctrina demanda de la Marina desarrollar superiores capacidades que le permitan disuadir y/o arrebatar la iniciativa, y/o destruir la voluntad del potencial adversario si éste asume acciones hostiles contra Chile en el mar.

También se explicó que -en la guerra-, los líderes militares generalmente, no podrán utilizar el tradicional método analítico para tomar decisiones y se destacó cómo los avances de las nuevas tecnologías no permiten aclarar - totalmente - la "niebla de la guerra" descrita por Clausewitz.

Luego, si la Doctrina Marítima Nacional no cuenta con los mejores líderes para resolver bajo las nuevas condiciones del entorno estratégico considerado, la Doctrina simplemente, no servirá. Por otra parte, los nuevos líderes que se requieren tendrán que desarrollar mejores condiciones personales, y confiar

mucho más en su intuición guerrera la que, naturalmente, deberá cimentarse en un sólido carácter.

Entre las habilidades deseadas, la intuición guerrera proviene de una perfecta combinación de experiencias, conocimientos y habilidades adquiridas. En consecuencia, es posible y necesario intensificar en la Academia de Guerra Naval el uso de nuevas tecnologías de simulación y complementarlas con múltiples y repetitivos ejercicios, habituando al oficial alumno a resolver y decidir bajo condiciones de "stress".

Si todas estas deseables habilidades son acompañadas - decididamente - por el tradicional clima organizacional que cultiva la Academia de Guerra Naval, la Marina contará con los mejores oficiales de Estado Mayor para materializar la Doctrina Marítima Nacional.

De esta forma, y como lo hace desde el 9 de octubre de 1911, la Academia de Guerra Naval contribuirá decisivamente al desarrollo de la mejor "*tradición intelectual*" de los futuros líderes de la Armada de Chile.

* * *

