

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS\*

Agradezco sobremanera esta gentil invitación que me han formulado para exponer, en alrededor de 30', un tema tan vinculado a la profesión militar como lo es el liderazgo estratégico y la organización de los recursos humanos. Prácticamente toda nuestra vida activa en las filas de la institución la dedicamos a estos tópicos.

Curiosamente, términos como estrategia<sup>1</sup>, estratégico, estratagema, que eran, desde antiguo, conceptos asociados a las ciencias militares, se han traspasado por el uso y la costumbre a las profesiones civiles. Asimismo, mucho de la teoría organizacional de los ejércitos ha servido para legitimar, regular y controlar las relaciones laborales en occidente. De hecho, aún se mantiene la denominación de organización lineal “o militar” en ciertos textos de estudio civiles. Con todo, es preciso reconocer que las influencias han sido mutuas a través del tiempo, traspasándose las áreas de influencia (los cotos de caza) de las disciplinas. Hoy se acepta –con horror de parte de algunos puristas– que hasta el fútbol tiene estrategia.

Se me ha pedido que me refiera a cómo las empresas e instituciones deben afrontar los nuevos tiempos para transformarse en entidades eficientes que se adecuen al mercado globalizado, optimizando sus recursos humanos y organizacionales. Mi visión y punto de referencia se centrará en la experiencia que

---

\* Exposición del CJE., General de Ejército Juan Emilio Cheyre en Seminario de la Cámara de Comercio Asia-Pacífico, el 9 de junio de 2004.

<sup>1</sup> Arte de distribuir y emplear los medios militares para alcanzar los fines políticos. Para los griegos en la antigüedad era el cargo de quien mandaba un ejército: el estratega; de ahí que se diga que la estrategia es la ciencia y el arte de los comandantes en jefe. Una serie de vocablos griegos derivados de esta palabra se relacionan con los atributos o pertenencias del general. Lo mismo ha ocurrido con la expresión **liderazgo** (*hegemonía*), que para los antiguos era “ser jefe o caudillo, mandar militarmente”.

está viviendo el propio Ejército de Chile –y me imagino que es por eso que estoy aquí– en su proceso de modernización, iniciado hacia ya varios años.

En estos 30 minutos quisiera abordar el tema formulando ciertas preguntas que orienten el sentido de mi exposición.

Históricamente, a un líder militar –y hoy día podría aplicarse a todo aquél alto ejecutivo que ejerza la conducción de una empresa– se le pide y exige que sea capaz de enunciar y dar respuesta a las clásicas cinco<sup>2</sup> preguntas relacionadas con el hacer, el actuar: **¿Quién, qué, cuándo, cómo, dónde y para qué?**

Ha sido una de las mayores dificultades el saber formularlas correctamente y, más aún, responderlas con acierto. En estrategia militar francesa se estudiaba que la pregunta más elemental y comprehensiva –formulada por el mariscal Ferdinand Foch– era la más simple de todas: *De quai s’agit-il?* Eso lo resume todo. Planteado ese marco, vamos al tema que nos convoca.

### **¿Cuál es el papel de los líderes?**

Los líderes son la cabeza de un cuerpo y un cuerpo sin cabeza no es tal, y una cabeza sola tampoco lo es. Por lo tanto, el liderazgo es esencial en el Ejército y pasa por entender ese aspecto que nadie es cabeza por sí solo, sino que depende y forma parte de un cuerpo sólido y unitario, al cual, independiente del grado, lo une una común visión, un ideal.

Al iniciar este trabajo he encontrado útil recordar unos comentarios a los *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*<sup>3</sup>, de Nicolás Maquiavelo. El capítulo 22 de esta obra narra cómo alcanzaron igual gloria dos excelentes capitanes: Manlio Torcuato, con su severidad, y con su humanidad Valerio

---

<sup>2</sup> Su origen se remonta al “hexámetro quintiliano”, por Marco Fabio Quintiliano, orador hispano-latino que vivió en el primer siglo de nuestra era. Ideó un hexámetro interrogativo que servía para responder sobre las “circunstancias” de los hechos: *quis, quid, ubi, quibus auxiliis, cur, quomodo y quando?* (¿Quién, qué, dónde, por qué medios, por qué, y cómo y cuándo?). Hoy día se ha reducido –para los fines del “arte” de la guerra– a sólo cinco preguntas; aunque, como se indicó, su génesis fue más “inofensiva”.

<sup>3</sup> Maquiavelo, Nicolás, *Obras Políticas*, Editorial Poseidón, Buenos Aires, 1943, pág. 368 y sig.

Corvino; de tal suerte que ambos conocieron siempre la victoria y sus tropas los siguieron con análogo denuedo, pese a las diferencias en sus estilos de mando. De hecho, Manlio hubo de condenar a su propio hijo para mantener la férrea disciplina que exigía a sus hombres. Valerio, por su parte, pese a su temperamento bondadoso no tuvo deserciones ni faltas en sus filas, porque nadie se atrevía a agraviar a tan clemente comandante. Al final, Maquiavelo se formula (y nos formula) la siguiente pregunta: ¿Cuál de estos dos tipos de mando y liderazgo son los que convienen a una república? Su respuesta no deja de ser sorprendente. Opta por la severidad de un Manlio, pues es peligroso el atractivo que produce el carisma bondadoso de un Valerio –buena en un principado, pero no en una democracia– si se desconocen sus intenciones.

Pero, decodifiquemos este relato para los fines de esta audiencia. Severidad no es arbitrariedad o solaz en el castigo. Es racional decisión, conforme el interés de la gestión de la que se responde. Un ejemplo hoy lo representarían los ministros de hacienda y los directores de presupuesto eficientes, que no tienen la tentación de la bondad para actuar con rigor en su fin de mantener –sin ser arrastrados por tendencias populistas– el orden de las finanzas públicas y la macroeconomía.

### **¿Se puede enseñar el liderazgo?**

Ha existido siempre la discusión de si el liderazgo es una característica innata en el ser humano, o si bien puede él ser enseñado, aprendido, practicado y perfeccionado, a niveles satisfactorios para la conducción de hombres en el combate y, muy importante, durante los largos períodos de paz que, idealmente, debe vivir un Estado y sus FF.AA.

Se ha tendido a identificar el liderazgo con alguna virtud, destreza o capacidad intelectual o física del líder; así, si hiciéramos un fugaz recorrido histórico se podría identificar un tipo de liderazgo asociado con una peculiaridad

determinada. Inicialmente, parece ser que la fuerza bruta era la condición para ejercer el liderazgo que las difíciles condiciones de vida imponían; el más fuerte predominaba. La astucia fue (y es) también un aditamento para el liderazgo, como una forma de oponerse a la sola fuerza. Ambas, combinadas, habrían producido un líder diferente, más completo. Con el agregado del valor físico y moral el liderazgo alcanzó formas más complejas, especialmente en el mando militar. Pero el liderazgo no estuvo completo mientras no contó con el conocimiento (y la capacidad para obtenerlo, administrarlo, organizarlo, mantenerlo y emplearlo); destreza intelectual que debió marcar la diferencia entre los que asumían la conducción de unidades y los que ejecutaban las resoluciones. Hoy día un líder militar es cada vez menos el más fuerte; ni siquiera se le pide que sea el más astuto. Y esto nos lleva a otra pregunta: ¿Cuál es la destreza que imperará en el futuro? Y, adelantando que la voy a responder, advierto desde ya que estoy reconociendo que el liderazgo es mutable. No hay un estilo de liderazgo permanente. Un líder, eficiente hasta ayer, que no ajuste su actuar y forma de ejercer el liderazgo, será hoy ineficiente y, como tal, no es el líder para los tiempos que le toca vivir.

Volviendo a la pregunta inicial. Como creo que no existe el “genio” militar innato (aunque sí hay condiciones que ciertos líderes parecen tener “por naturaleza”) –la historia de los grandes capitanes nos revela que todos ellos fueron fruto de una rigurosa educación, disciplina y entrenamiento constantes; aprendiendo de sus errores; dominando sus pasiones y actuando con prudencia, visión clara y sentido de proporción en la batalla–, tampoco creo que el liderazgo no pueda ser objeto de estudio, práctica y superación. Lo contrario sería la ruina de nuestras escuelas militares y de las academias de guerra donde, precisamente, se imparten conocimientos para formar líderes; donde se transforma un joven civil en un “producto” distinto en sus destrezas físicas y sus capacidades morales e

intelectuales, del que recibimos de la sociedad a la cual nos debemos. También, por qué no señalarlo, sería una calamidad para las facultades de ciencias económicas y administrativas, para las de ingeniería civil e industrial y para sus cursos de pos grado relacionados con el liderazgo estratégico, la administración y organización de los RR.HH. Negar entonces la posibilidad de formar líderes mediante la enseñanza y el entrenamiento de civiles y militares nos dejaría sumergidos en un sistema muy pernicioso; uno en que el más fuerte o el con más fortuna se haría con el mando; sería una regresión fatal. El liderazgo contiene – junto con las condiciones “naturales”– elementos de las ciencias sociales que sí es transmisible mediante la educación. Y en la empresa ocurre algo similar. No obstante, como todo lo que se aprende y se perfecciona con el ejercicio del mando o la alta gerencia empresarial, los liderazgos –como ya lo advertí– no son permanentes en el tiempo; se desgastan, se erosionan como cualquiera destreza que es repetitiva, si no se está permanentemente atento a los cambios del entorno, los nuevos paradigmas y realidades de la sociedad en que ejercemos nuestra actividad. Algo que los alemanes denominan *Zeitgeist* (espíritu de la época o de los tiempos).<sup>4</sup>

Creo que hay que distinguir entre un líder y un jefe. Se puede ser un jefe y no un líder; se puede ser líder y no estar revestido de jefatura alguna; y, lo más importante, se puede ser jefe y líder simultáneamente. El jefe lo visualizo como alguien que está revestido de una autoridad formal, reglamentada o legalizada y al cual se debe una obediencia o respeto, sustentado en una posibilidad cierta de sanción, o una decisión ejecutiva que afecte su situación laboral. El líder, por su parte, ejerce su autoridad porque ésta la “ceden”<sup>5</sup> espontáneamente sus seguidores

---

<sup>4</sup> Término que incluso es posible encontrar en artículos que nos informan sobre el *Zeitgeist Gerencial*. El *Zeitgeist* se define también como el “perfil” de la época. En un poema de Goethe éste pone en boca de Fausto lo siguiente: “Lo que llamas el espíritu de los tiempos es, en el fondo, el espíritu de las gentes en quienes los tiempos se reflejan”.

<sup>5</sup> En cada ser humano hay una cuota de libertad que es puesta al servicio de otro cuando ello conviene a sus fines o a los propósitos del grupo. La disciplina militar, por ejemplo, no es un acto de sumisión; al contrario, es un acto

o subordinados. Y no sin sorpresa, a veces sus propios superiores. Ambos, jefe y líder, actúan dentro de un marco de valores y principios cohesivos (en el ámbito castrense los denominamos virtudes militares). En suma, lo que caracteriza e individualiza al líder es que éste debe proceder siempre con atenta consideración a todas las circunstancias y variables que influyen en su pensamiento y en su acción<sup>6</sup>, donde la evolución y los nuevos paradigmas imperantes en la sociedad se sopesen permanentemente.

Al líder lo imagino premunido de un telescopio y de un microscopio. El primero para ver más allá del horizonte. Como decía Newton: “si he podido ver más lejos, es porque estaba sobre los hombros de gigantes”, refiriéndose a los grandes científicos que lo habían precedido.<sup>7</sup> El segundo, para ver lo invisible, aquello que forma parte de nuestra permanente realidad; el detalle que puede matarnos.

Por ejemplo, en 1950 la lista de los 10 Estados más poblados del planeta – liderada por China, con 562,6 millones– consideraba a cuatro europeos (Alemania, Italia, Reino Unido y Rusia), dos americanos (EE.UU. y Brasil) y tres asiáticos (China, India, Japón e Indonesia). La decena probable para 2050 la encabezará India (1.601 millones) seguida de China; no tendrá ningún país europeo; mantendrá a Brasil y EE.UU., incorporando a México (el último de la lista) en las Américas; incorporará a dos países africanos (Nigeria y Rep. Dem. del Congo) y contará con cinco Estados asiáticos (los ya mencionados India y China, más Indonesia, Bangladesh y Pakistán). Estas poblaciones colosales tendrán que ser

---

de reflexión profunda, mediante el cual se otorga al que ostenta el mando parte de nuestra libertad de acción, sentimientos y deseos, a fin que el comandante realice una tarea o misión que esté enmarcada en un código ético, legal, reglamentario y profesional. En el sentido anterior, hoy se practica un tipo de liderazgo que es menos cupular, menos impositivo; éste es más participativo, uno que busca generar en los subordinados agentes dinámicos que lleven a cabo la tarea encomendada a distancia e, incluso, sin supervisión cercana. Es menester insistir que el liderazgo moderno es un asunto de varios y no de uno.

<sup>6</sup> Lo que Santo Tomás de Aquino llamaba la “circunspección”, parte integral, entre otras, de la prudencia; absolutamente la principal de todas las virtudes, según el aquinate.

<sup>7</sup> Recientemente se ha publicado un libro que hace mención a esta famosa cita de Newton. Ver, Hawking, W. Stephen, *A Hombros de Gigantes*, Editorial Crítica, año 2003.

alimentadas y es probable que muchos países desarrollados rebajen sus prioridades de ayuda a terceros, con el fin de hacer frente a sus propias necesidades.<sup>8</sup> ¿Serán estos antecedentes importantes de saber para los que toman decisiones estratégicas? ¿No son estas cifras un poderoso indicativo del cambio de centro de gravedad poblacional?

Un líder no puede tomar decisiones sin conocer o visualizar los cambios que se avecinan; y aquellas no se encuentran en un escenario simple y de corto plazo, sino que con enfoques que consideran variables como las descritas; la visión telescópica a la que he aludido.

### **¿Cuál es el escenario donde deberemos ejercer el liderazgo?**

Todos los últimos estudios de la sociedad chilena señalan que estamos atravesando una serie de transformaciones que alteran la experiencia cotidiana de las personas. La cultura chilena está surcada por "cambios y continuidades", dice el informe de Desarrollo Humano 2002 del PNUD. Dentro de estos cambios destacan el debilitamiento de "lo nacional"; la relevancia del consumo; un creciente grado de individualidad, y la presencia de una "imagen país" muy diversa, donde la mayor parte de las personas se ubican en las visiones de "crítico desilusionado" y de "asocial molesto". Estas realidades "microscópicas" *escondidas* en la sociedad, especialmente para quienes no tienen la oportunidad, la sensibilidad o el método para tomar la "temperatura" real a una masa cada día más difusa, son tan o más significativas en la toma de decisiones –especialmente cuando se trata de las de mediano o largo plazo– que las que se observan telescópicamente. No es de extrañar, entonces, que parte de estos cambios también estén presentes en la empresa, la cual es permeable a lo que ocurre en la sociedad en su conjunto. A modo de ejemplo, podemos señalar que la evidencia de

---

<sup>8</sup> Sandell, Rickard, "Demografía en el siglo XXI: implicaciones geoestratégicas", en *Política Exterior*, Vol. XVIII N° 98, Madrid, marzo/abril 2004.

un mayor grado de individualidad –como el que ya se advierte en nuestra sociedad– exige al líder una doble tarea en el ámbito empresarial y militar. Por una parte, trata de esforzarse por personalizar su acción, considerando las diferencias de los individuos, pero, por otra, es imprescindible enfatizar una acción que favorezca un sano espíritu de cuerpo, un sentido de un "nosotros" positivo, que asegure la necesaria **solidaridad orgánica**, indispensable para el efectivo y el eficiente funcionamiento de toda organización civil o militar. En esta misma línea, hay que equilibrar los espacios de libertad individual, de iniciativa y de responsabilidad, con el necesario ejercicio del control y la acción de conjunto. Quiero ejemplificarlo. Hoy día el Estado tiende cada vez más a ser un “engranaje” y no el “motor” de los procesos productivos. De su condición de Estado *productor*, ahora ha pasado a ser un gran *inductor* de múltiples esfuerzos productivos, toda vez que sus potencialidades están en la exportación de sus productos con alta incorporación tecnológica.

Observando el ámbito regional y mundial el escenario que se nos presenta ahora es uno en que ya no sólo están en competencia las empresas; son los países, sus sistemas legislativos y laborales, sus bancos centrales, sus infraestructuras viales, portuarias y aéreas, sus sistemas aduaneros, sus sistemas de control de calidad; en suma, la calidad del producto tiene relación directa con la seriedad – “competitividad sistémica”– del país donde éste se produjo. Cuando se vende en el extranjero algo producido en nuestro país es Chile el que en definitiva se vende. Esto nos demanda obligaciones, responsabilidades enormes; una tarea para líderes concretos que compiten para el futuro.

**¿Qué características (habilidades, destrezas) deben poseer los líderes de hoy?**

Nuevamente me inspiro en un pensamiento clásico. Se le atribuye a Santo Tomás de Aquino haber establecido las cuatro virtudes que deben poseer los grandes capitanes (o virtudes viriles). Me parece que encajan perfectamente a lo que hoy requiere un líder, tanto militar como empresarial para organizar sus recursos humanos y materiales:

– **Calma y visión clara en la batalla**

Es en la batalla o en los teatros de operaciones donde la teoría da paso al arte y a la ciencia estratégicas en su momento más dramático; su aplicación a una situación que jamás será similar a la practicada o aprendida en los textos. Hoy día los “campos de batalla” de los países en vías de desarrollo se encuentran en la competencia por los mercados y los recursos, que impone un mundo globalizado e interdependiente en los que Chile se inserta. Quien debe tomar decisiones estratégicas debe hacerlo con conocimiento, informaciones *up to date* y manteniendo el control de todas las variables, por medio de sus asesores más cercanos. Una organización piramidal –que funcionó bien por siglos, caracterizada por el miedo a la autoridad, la “cascada” de informaciones y resoluciones y una serie de peldaños cortesanos–, aunque no desterrada del todo, hoy se nos presenta con menos posibilidades de subsistencia que organizaciones “horizontales”, o una combinación de las dos.

La capacidad para **tomar riesgos calculados** en defensa de la supervivencia de la empresa, del cumplimiento del objetivo (tenacidad) y, muy importante, la preservación de los valores éticos, que deben primar en toda actividad humana, especialmente la empresarial y la militar, es un distintivo diferenciador entre el jefe y el líder. El jefe hace lo que establecen los protocolos y es un hábil intérprete de una “lista de chequeo”; el líder, a diferencia de aquél, junto con revisar los procedimientos, se arriesga y maniobra en terrenos llenos de peligros. Tomar

riesgos no es demasiado difícil, si uno sabe lo que está haciendo, si ha estudiado los pro y los contra, si ha hecho una buena evaluación, si cuenta con inteligencia estratégica, si ha identificado los “campos minados” y si tiene los medios para cruzar a través de ellos mientras otro personal los despeja completamente. ¡El peor riesgo es no tomar riesgos!

Digamos algo adicional de la competencia. Cito un reciente libro de Patricio del Sol *Ganar sin competir*.<sup>9</sup> A mi juicio, entre muchos aspectos novedosos, nos insinúa dos cosas nuevas: en los negocios hoy se aplica la norma de la complementariedad de intereses; la cooperación, al igual que en las RR.II. Hoy, para ganar, más que competir, pareciera mejor asociarse, complementarse. Lo segundo, y vital, ganar no es sinónimo de “matar” o aniquilar a la contraparte; siempre está la posibilidad que ésta quede viva y resentida.

#### **–Sentido de proporción**

“No cazar moscas con bombas atómicas”. Eso lo resume todo. El liderazgo tiene que concentrarse en lo esencial y no en lo accesorio; de eso responden otros niveles, sin perjuicio que el líder los controle frecuentemente. **Objetividad** es la clave si queremos ser efectivos; otorgar a cada cosa su justa importancia y descubrir prematuramente en cuál de ellas debemos concentrarnos por más tiempo. Lo que en términos militares se llama “pertinencia”.

#### **–Dominio de las pasiones**

La virtud de la prudencia es fundamental; no significa en modo alguno lasitud o timidez para la conducción estratégica de la empresa o de una organización militar. El dominio de las pasiones no es solamente moldear el carácter y mantener y fomentar las buenas relaciones humanas –indispensables

---

<sup>9</sup> del Sol, Patricio, *Ganar sin competir*, Editorial El Mercurio-Aguilar, Santiago de Chile, 2004.

éstas para un clima laboral que coadyuve al logro de los objetivos trazados–; es más que eso. Significa control de la situación en tiempos de adversidad, sin ceder a los temores, a las presiones o las hostilidades del medio externo. El líder es quien define y mantiene el rumbo hacia un destino determinado. Se asegura que toda la organización conozca sus objetivos y trabaje para ellos.

La **estabilidad emocional** es signo de madurez y es puesta a prueba frecuentemente. Es un imperativo para el líder demostrarla en todos sus actos, especialmente en los más complejos que se refieren a la marcha y pronósticos de su empresa o unidad militar.

### **–Capacidad de corregir los propios errores**

La soberbia es enemiga de esta norma, y a ella contribuye la ignorancia; el desconocimiento de los síntomas o de las “señales” o “ruidos”<sup>10</sup> –diferenciar entre ambos es un arte que exige gran rapidez de ejecución– que se perciben en el escenario (terreno) cercano y también en el lejano. En este sentido, como no hay que dejar todo a la subjetividad, tan propia de la evaluación de uno mismo, se necesita –para detectar y corregir errores– un marco de referencias. Ése, en la época actual, lo conocemos como “visión”. La visión es una definición de objetivos estratégicos de largo plazo que, sin perjuicio de no contener detalles para ejecutar una planificación determinada, es sí un aporte conceptual que sirve a esos fines. Tiene una característica global y comprehensiva, que no constituye en modo alguno una resolución sobre el futuro al cual se aspira alcanzar, pero contribuye a adoptarla. Es una verdadera “carta de navegación” que nos permite contrastar el rumbo y detectar errores para ser corregidos por quien dirige. No obstante,

---

<sup>10</sup> Las *señales* se entienden como información efectiva; los *ruidos* se producen para desfigurar los hechos verdaderos y crear incertidumbre. Muchas veces se toman como “señales” lo que son sólo “ruidos”. Al inicio de un proceso de toma de decisiones normalmente existen más señales que ruidos; en cambio, al tener que adoptarse la decisión estratégica se cuenta con pocas señales y muchos ruidos, que no permiten “ver” la realidad. Otros antecedentes en Cheyre Espinosa, Juan Emilio, *La interpenetración político estratégica*, Ediciones Edimpres., Santiago de Chile, 1986.

también sirve para que, sin mediar decisiones al más alto nivel, nuestros subalternos –que conocen la visión– adopten medidas enmendadoras, por propia y dinámica iniciativa. Con ello se destierra el gerente omnímodo y omnipresente y se pasa a una organización en que cada nivel es un “motor” que genera energía que propulsa objetivos comunes.

Distinguidas señoras y señores:

Debo ser respetuoso con el tiempo asignado. Mis reflexiones han buscado contestar –a partir de mi experiencia–, y con un enfoque de hoy las interrogantes que permiten dibujar el perfil de lo que creo es un líder para los tiempos actuales y del futuro próximo; uno que estará basado en el principal medio de producción humano: el intelectual; la excelencia intelectual y la “obsesión” tecnológica de las personas y de los países, que serán las “empresas” compitiendo entre sí –en una forma que no necesariamente es un enfrentamiento; donde las distancias entre lo que imaginamos, respecto a lo que concretamente se puede hacer serán cada día más cortas. Un mundo donde las regiones subdesarrolladas estarán en desventaja, a medida que la brecha intelectual aumenta como destreza fundamental de los líderes.<sup>11</sup>

Ahora bien, respecto a la pregunta central sugerida para mi participación –¿cómo las empresas e instituciones deben afrontar los nuevos tiempos para transformarse en entidades eficientes que se adecuen al mercado globalizado, optimizando sus recursos humanos y organizacionales?–. En realidad nunca he sido empresario. Mi experiencia se basa en una organización de 45.000 hombres y mujeres, con un presupuesto anual de miles de millones de pesos; un patrimonio cuantioso, más los recursos provenientes del 10% que nos otorga la ley del cobre

---

<sup>11</sup> ¿Han escuchado ustedes uno de los corolarios de las llamadas “leyes” de Murphy? Su enunciado es el siguiente: “Dios creó a la humanidad con una determinada masa de inteligencia. Ésta permanece invariable, mientras la población va en aumento”. Aterrador.

(que suman varios millones dólares). Por lo tanto algo tiene de aquello que se llama empresa. Pero la diferencia está que aquí el concepto institución es el que prima. El Ejército de Chile es una institución fundamental de la República.

Vamos al tema. Las semejanzas con la empresa civil es que nosotros tenemos también que ser eficientes, productivos, ganadores. La diferencia es que el bien que producimos es intangible y, por si fuera poco, la sociedad (nuestra mandataria) no sólo tiene el derecho a demandar, sino que exige más que una junta de accionistas, por cuanto nuestro actuar puede ser motivo de crítica y análisis de resultados, en términos de si le brindamos la necesaria defensa y, además, si ello lo hacemos de una manera tal que sea percibida como la adecuada.

Tengo poco tiempo y sintetizaré.

Me correspondió como CJE, y antes como JEMGE del General Izurieta Caffarena, asesorar y conducir el cambio más grande del Ejército desde aquél efectuado en el siglo XIX (la mentada “prusianización”), después de la guerra del Pacífico y de la revolución de 1891.

En qué consistió este cambio en el que estamos (el de un ejército para el siglo XXI): en que los nuevos tiempos (el *Zeitgeist*) obligaban, más que a una modernización a una transformación de un ejército que no podía ser uno nuevo, pero que debía asumir una nueva realidad. Es decir, un ejército que dé el paso al cambio profundo, de dimensiones estratégicas, sin desnaturalizar lo esencial del ser militar: su tradición, sus valores.

¿Cómo lo hicimos?

- 1° Estudiando la nueva realidad nacional y mundial; sus signos y tendencias.
- 2° Estableciendo las dimensiones estratégicas que a un ejército, en esa realidad, le competen hoy. Esas son: la disuasión –misión irrenunciable– la cooperación internacional, la contribución al desarrollo del país, y el fomento de la cohesión social y la unidad nacional. Esto que parece tan

fácil decir, es de una tremenda complejidad. Es el “¿de qué se trata?” del mariscal Foch. Es responder para qué estamos hoy en la sociedad. Constituye el objetivo a alcanzar.

- 3° Generando una “arquitectura” de ejército para satisfacer esas demandas sociales. Se pasó, en consecuencia, de un ejército territorial (de ocupación de pueblos y ciudades; uno que abrió las fronteras interiores) a un ejército funcional, ínter operativo, más pequeño, pero organizado en sistemas y no en Armas individualmente consideradas.
- 4° Apoyando todo lo anterior en una modificación de nuestro actuar. En el fondo una nueva doctrina, entendida como forma de operar en nuestro quehacer militar. Pero ¡cuidado!; manteniendo nuestras ordenanzas, que son la regla moral de todo ejército que rige la conducta de sus integrantes. En síntesis: **tradición y cambio**.
- 5° Dotar a esa nueva arquitectura –llamada estructura de la fuerza– de un desarrollo de la fuerza; es decir, equiparla adecuadamente por sistemas operativos (informaciones, comunicaciones, medios de combate y de apoyo logístico).
- 6° Complementar el proceso con una reforma a la educación, a la gestión; sumando una fuerte incorporación de tecnología y un cambio cultural, que permitiera el posicionamiento del Ejército en la sociedad del presente, y a sus integrantes internalizar esa cultura para ser agentes y actores del cambio, y no frenos o meros espectadores del mismo.
- 7° Finalmente, ejerciendo una coordinación y control de todo el proceso para hacerlo alcanzable, mediante un desarrollo gradual y coordinado, acuerdo con las capacidades humanas, materiales y económicas.

¿El resultado? No me corresponde decirlo. Sí puedo afirmar que somos y se nos percibe una institución acorde con los requerimientos que la sociedad y el

mundo hace a los ejércitos de hoy. Adicionalmente, nuestro personal está realizado. No es casualidad que se nos ordenara trasladar un batallón a Haití en 48 horas; y cumplimos. Eso no se improvisa.

Sin duda hay más –y mucho más– aspectos que tratar, pero lo expresado me parece básico, y no por ello fácil de obtener.

Quisiera terminar con un testimonio. En ningún caso, y lo advierto, pretendo que mi proceder como CJE sea el paradigma del líder; tampoco, que el Ejército constituya el modelo perfecto de organización. Sí, debo decirles, este cargo llama a esforzarse para llegar a serlo. De allí que quiero confesarles que todo lo anterior es parte del bagaje en el actuar de quien es cabeza de un cuerpo como es el Ejército. Lograrlo depende de muchos factores. Sin embargo, tengo una certeza; esta es cómo no lograrlo. En efecto, nunca llegará a dominar esta ciencia y arte del liderazgo, quien no tenga “pasión” por lo que hace. Esa pasión es ilusión, sueño, vocación, que ni el tiempo ni los años deben agotar (¡y es tan difícil que no lo hagan!); por el contrario, a pesar del cansancio por el camino recorrido la ilusión jamás debe morir; su presencia nos lleva a actuar, a crear, a ser cabeza. De no contar con esa ilusión, con ese sueño o ideal nunca se será líder. Lo que describo se relaciona con fe, creencias, convicciones, motivación personal al servicio de un ideal; aquél al cual adherimos. ¡Porque un ejército no puede ser administrado, tiene que ser liderado!

Finalmente, para ser líder, ayer, hoy y siempre se necesita coraje; con éste no hay camino inaccesible.

Termino mis palabras agradeciéndoles esta oportunidad y manifestándoles que quien les ha hablado no puede afirmar que es un líder. Sí puede decirles que tiene un ideal, un sueño como Cdte. en Jefe del Ejército; el mismo que lo llevó a formar en sus filas; éste no es otro que comandar una institución al servicio de todos los chilenos para asegurarles la paz, que permite su desarrollo y bienestar.

