

---

# 18 RELATOS HISTÓRICOS

para

## PERSUADIR Y DIRIGIR

*Resistid, manteneos firmes, ya estoy en camino*

*Julio César*

---

**BENITO DÍAZ DE LA CEBOSA SÁNCHEZ**

**2ª edición**  
**Incluye nuevo relato**

*Dykinson, S.L.*



---

# 18 Relatos históricos para persuadir y dirigir

*(Resistid, manteneos firmes, ya estoy en camino)*

*Julio César*

---

2<sup>a</sup> edición  
con un nuevo  
relato



18 RELATOS HISTÓRICOS  
para  
PERSUADIR Y DIRIGIR

---

**BENITO DÍAZ DE LA CEBOSA SÁNCHEZ**

*Dykanson, S.L.*

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro, incluido el diseño de la cubierta, puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org); 91 702 19 70 / 93 272 04 47)

1ª edición: 2013  
1ª reimpresión: 2013  
2ª edición: 2014

© Copyright by  
Benito Díaz de la Cebosa Sánchez  
Madrid

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid  
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69  
e-mail: [info@dykinson.com](mailto:info@dykinson.com)  
<http://www.dykinson.es>  
<http://www.dykinson.com>  
Consejo Editorial véase [www.dykinson.com/quienessomos](http://www.dykinson.com/quienessomos)

ISBN: 978-84-90: 7-073-2

Preimpresión por:  
Besing Servicios Gráficos S.L.  
e-mail: [besingsg@gmail.com](mailto:besingsg@gmail.com)

*Dedicado a mi madre,  
la persona más buena y generosa que he conocido*




## Prólogo a la 2ª edición

Es tentador querer aproximarse a conceptos como el liderazgo, la estrategia o la calidad directiva, inventando nuevos modelos y paradigmas con los que poder entender el presente y visualizar mejor el futuro. Sin embargo cuando analizamos con un poco más de profundidad estos nuevos modelos, nos damos cuenta de que sus principios apenas han cambiado respecto a los que hemos conocido a lo largo de nuestra historia.

Y esto no es casual, porque hablar de liderazgo es hablar de ser ejemplo, es poner el foco en los resultados, especialmente en el sentido humano, es saber dar motivos a los que nos rodean, es facilitar la colaboración, es saber identificar a los futuros líderes, es desarrollar la tolerancia a la frustración, es controlar cómo actuamos ante la incertidumbre, es hacer que las cosas pasen. Y por más que nos empeñemos en darles nombres nuevos, estos principios han estado presentes en el liderazgo durante toda nuestra existencia.

Para comprobarlo basta con hacer el viaje por la historia que nos propone este libro, y descubrir que podemos estar muy cerca de algunos de los grandes líderes históricos, con los que poder inspirarnos, mejorar y por supuesto disfrutar.

Alberto Blanco  
Director General Grupo ACTUAL  
 @alberto\_blanco



# ÍNDICE

PRÓLOGO.....	15
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I. JENOFONTE Y “LA RETIRADA DE LOS DIEZ MIL” .....	25
<b>Un manual de toma de decisiones .....</b>	<b>31</b>
CAPÍTULO II. VICTORIAS PÍRRICAS: “OTRA VICTORIA COMO ÉSTA Y YA NO ME QUEDARÁ EJÉRCITO” .....	35
<b>Éxitos que generan poca utilidad y         altos costes .....</b>	<b>41</b>
CAPÍTULO III. ANÍBAL Y LA TÁCTICA FABIANA: LOS MALOS ESTRATEGAS Y LOS BUENOS TÁCTICOS .....	43
<b>La táctica gana batallas, pero sólo         acompañada de una buena estrategia         gana la guerra .....</b>	<b>52</b>
CAPÍTULO IV. LA AVARICIA DE CRASO FUE SU PEOR CONSEJERA .....	55
<b>La ambición desmedida genera ineptitud ....</b>	<b>60</b>

CAPÍTULO V.	EL CONFLICTO DE SABINO Y COTA ...	63
	<b>Los veteranos y las decisiones bajo presión ...</b>	68
CAPÍTULO VI.	“¡VARO, VARO, DEVUÉLVEME MIS LEGIONES!” .....	71
	<b>El alto precio del “amiguismo” .....</b>	77
CAPÍTULO VII.	LA DEBILIDAD DE LOS REINOS DE TAIFAS .....	79
	<b>Una buena negociación interna.....</b>	85
CAPÍTULO VIII.	HERNÁN CORTÉS: UN EMPRENDEDOR.....	89
	<b>Ser líderes de nuestro propio proyecto .....</b>	97
CAPÍTULO IX.	LA GUERRA DE SUCESIÓN ESPAÑOLA: UNA HISTORIA DE CONFLICTOS, ENGAÑOS, ALIANZAS, NEGOCIACIONES Y TRATADOS.....	99
	<b>En ocasiones las grandes victorias se obtienen en la negociación de la paz .....</b>	104
CAPÍTULO X.	FEDERICO II EL GRANDE.....	107
	<b>El éxito como resultado del conocimiento, la capacidad de trabajo y la determinación .....</b>	113
CAPÍTULO XI.	NAPOLEÓN UN MILITAR INNOVADOR.....	115
	<b>El sentido práctico de las nuevas ideas .....</b>	120
CAPÍTULO XII.	ROBERT EDWARD LEE: UN EJEMPLO DE LIDERAZGO DESPUÉS DE LA DERROTA.....	123
	<b>“¡Cumple con tu deber en todo!” .....</b>	128

CAPÍTULO XIII.	PRELIMINARES DE LA BATALLA DE GETTYSBURG .....	131
	<b>La información y la iniciativa son decisivas ...</b>	136
CAPÍTULO XIV.	SHAKA ZULÚ: UN LÍDER PARA EL CAMBIO .....	139
	<b>Producir un gran cambio cultural .....</b>	144
CAPÍTULO XV.	LA BATALLA DE TANNENBERG: EL GERMEN DE UNA REVOLUCIÓN ..	147
	<b>La enemistad personal genera un mando dividido y enfrentado que conduce al fracaso.....</b>	152
CAPÍTULO XVI.	EL DESASTRE DE ANNUAL.....	155
	<b>¿Debilidad por un exceso de objetivos o un problema de cultura interna?.....</b>	161
CAPÍTULO XVII.	NAPOLEÓN Y HITLER FRACASAN EN RUSIA.....	165
	<b>Nunca hay que fijar un objetivo imposible ...</b>	170
CAPÍTULO XVIII.	LOS MEANDROS COMO APARENTES VENTAJAS DEFENSIVAS .....	173
	<b>El peligro de menospreciar al competidor ..</b>	177
CAPÍTULO XIX.	FILIPO II (382-336 A.C.) Y ALEJANDRO MAGNO (356-323 A.C.) .....	178
	<b>Cuando los sucesores superan la genialidad de los predecesores .....</b>	188
EPÍLOGO.....		192



# Prólogo

Vivimos hoy un mundo con una clara ausencia de líderes. Probablemente nunca en la historia de la humanidad se había producido en períodos de crisis, un vacío tan clamoroso de liderazgos en los que fijarnos y a los que seguir, para intentar ver un poco de luz en este oscuro túnel que parece no tener fin. ¿Dónde están los Kennedy, los Churchill, los Gandhi, u otros muchos que supieron guiar a sus pueblos en momentos de adversidad? Ni políticos, ni empresarios, ni intelectuales, parecen estar a la altura de los tiempos, ni de los desafíos que nos ha tocado vivir. Intentamos llegar a puerto sin faro que nos oriente, sin estrellas que nos ayuden a determinar dónde nos encontramos. Y son muy pocos los que guardan la serenidad necesaria entre tanto oleaje. Unos se paralizan por el miedo y la incertidumbre, y otros corren alocadamente sin objetivo como un pollo sin cabeza.

A esta situación de un mundo sin líderes hemos llegado por una conjunción de elementos que han creado una tormenta perfecta en nuestra escala de valores y que dificultan o impiden la aparición de personas singulares: elogio de la mediocridad, individualismo exacerbado, minusvaloración

del sacrificio, ansia de recompensa y goce inmediatos,... Atravesamos una época de molicie y apoltronamiento de la que nos hemos despertado –afortunadamente– con una pesadilla. Ahora nos toca recuperar la ilusión, la fuerza, la motivación... y la sensatez.

Por otra parte, probablemente tampoco en la historia del Management se ha escrito y se ha hablado tanto sobre liderazgo. Por doquier se editan libros, se escriben artículos, se dan cursos y seminarios, y aparecen gurús que hacen del tema del liderazgo su vellocino de oro. Y sin embargo, la ciencia de la gestión empresarial no ha conseguido llegar a un mínimo consenso ni en las características que definen al líder, ni en cómo llegar a serlo. Yo prefiero quedarme con la definición sin duda más simple, que es la que acuñó el padre del Management, Peter Drucker: “Un líder es aquél al que siguen los demás”.

Tenemos por tanto por un lado, un preocupante vacío de líderes que nos guíen, nos expliquen, nos tranquilicen, y nos den serenidad y valor para afrontar este futuro incierto; por otro, una cierta nebulosa de conocimiento científico en cuanto a la caracterización y formación del liderazgo; y por último, tenemos también un fracaso estrepitoso de la ciencia económica para anticipar lo que ha sucedido. Nadie fue capaz de predecir ni la aparición de la crisis, ni sobre todo su gravedad y duración.

¿Cómo está reaccionando el directivo de empresa ante todo ello? ¿Cómo se está protegiendo intelectualmente ante esta decepción de la ciencia económica? Lo que está haciendo el directivo curioso, el directivo inconformista, es intentar “rellenar los huecos” con otro tipo de saberes y conocimientos que siempre han estado ahí, que tienen más trayectoria y antigüedad, y que puedan permitirle interpre-

tar y asimilar una realidad cada vez más compleja, desde otros puntos de vista.

De ahí el reciente auge de la filosofía en los intereses de los directivos, o de la ciencia –sobre todo la del cerebro–, entre otras ramas del saber.

Pero por encima de éstas nos atrae la historia. Dejó escrito Erich Fromm que “La naturaleza del hombre, sus pasiones y sus angustias, son un producto cultural. En realidad el hombre mismo es la creación más importante y la mayor hazaña de ese incesante esfuerzo humano cuyo registro llamamos historia”. A través de la historia buscamos comprendernos, predecirnos, y creer que, en medio de tanta mediocridad y de tanta zozobra, somos capaces de hacer grandes cosas. Pero además la historia nos atrae especialmente además en esta época porque, como decían los clásicos, la historia es la madre de la verdad, y en estos tiempos de ocultamientos, falta de transparencia, escasez de ética, la verdad es el grial más deseado. O simplemente también porque, en cita de Laín, más ajustada que ninguna a nuestro estado actual de espíritu, “el saber histórico es un recuerdo al servicio de una esperanza”.

Y esperanza y heroísmo es lo que necesitamos hoy. Pero no un heroísmo inútil, un sacrificio innecesario; lo que de verdad queremos es ser los vencedores. Y es por esta razón por la que la historia militar, la historia de las grandes batallas, tiene esa magia poderosa y esa mítica atracción. Porque más allá del horror de la guerra, quedan las grandes hazañas, los grandes héroes, y los momentos decisivos que hacen cambiar el futuro.

Para los directivos de empresa, que cada vez buscan en mayor medida un conocimiento interdisciplinar de las cosas que le afectan, que necesitan guías de vida sobre qué

hacer y cómo orientar su actividad diaria, que son además conscientes del papel crecientemente relevante que la sociedad está dando a la empresa como instrumento no sólo de creación de riqueza sino también de educación y cohesión social, para estos directivos las grandes batallas y campañas militares son ejemplos contrastados de estrategia, creación de equipos, liderazgo, motivación, orientación al logro, y todas aquellas habilidades que va a necesitar para sobrevivir y crecer.

Por ello el libro de Benito Díaz de la Cebosa es especialmente atractivo e interesante. Porque ha sabido conectar de forma sencilla y amena, ambos mundos, y porque del estudio y análisis de las grandes batallas militares y de los líderes que las dirigieron, extrae sensatas conclusiones para guiar la acción y el comportamiento del hombre de empresa.

Madrid, agosto de 2012

Enrique SÁNCHEZ DE LEÓN GARCÍA  
*Director General de la Asociación para el Progreso de la  
Dirección (APD)*

# Introducción

“Es un magnífico jugador; ha desarrollado la mejor estrategia posible sin cometer ni un pequeño error”. Este era el comentario sobre la partida de ajedrez que acababa de ganar el futuro campeón del mundo. Todos habían observado con atención la partida, pero la mayoría lo que habían visto eran unos movimientos con un cierto sentido de las piezas en un tablero. Otros pocos, los más afortunados, habían conseguido vislumbrar y disfrutar el plan del genial jugador y cómo lo había llevado a cabo. Dicho jugador era Bobby Fischer; para muchos entendidos el jugador con más talento que jamás haya existido. ¿Qué es lo que habían conseguido ver? ¿Por qué otros no conseguían verlo? En ajedrez –como en otros campos– la estrategia consiste en definir un objetivo que se pretende alcanzar, además de los medios necesarios para conseguirlo. Se trata de crear situaciones que den ventaja o debiliten al oponente. Una de las grandes diferencias

entre un jugador amateur y un maestro de ajedrez, es que el primero no suele tener una concepción inicial de la partida definida, y si la tiene, ésta cambia constantemente. En cambio el maestro se fija una meta y elabora un plan para alcanzarla. El detalle de cada jugada es la táctica. A niveles de principiante las partidas se desarrollan sin estrategia y gana el jugador más táctico, mientras que en los niveles profesionales los errores tácticos son poco frecuente y lo que predomina es la concepción global estratégica de la partida.

Pues exactamente igual sucede a nivel de empresa. Para algunos, aquellos que se han ido preparando a lo largo de su vida, las cuestiones estratégicas resultan hasta fáciles de diseñar; al fin y al cabo, no se trata más que de fijar unos objetivos coherentes con las posibilidades reales. Para otros, el mundo estratégico es algo totalmente opaco y por la misma razón lo consideran inoperante y sin ninguna utilidad. Pero hay algo más que la estrategia y los planes de acción, como por ejemplo la capacidad de liderar a los equipos que vayan a ejecutarlos. Una buena base para alcanzar un liderazgo adecuado es el dominio de las denominadas habilidades directivas, que hará que todo fluya con una cierta naturalidad. También existen otras facetas que les servirán de una gran ayuda en su actividad como dirigentes, como es el conocimiento del concepto de la historia militar como elemento formativo en el mundo de los negocios. La didáctica de estos temas debe contemplar la narración de aquellos hechos que motiven e ilusionen; aquí es donde la historia militar con la descripción de los momentos de firmeza y entereza en las grandes acciones, además de las biografías de los principales líderes, nos puede ayudar a conseguirlo.

¿Por qué los clásicos y la historia militar? ¿Qué relación puede tener con el mundo empresarial? Cualquiera que

haya trabajado en una empresa orientada exclusivamente a los resultados, comprende que al final todo se reduce al cumplimiento de objetivos; sólo después de que estos se obtengan es cuando se preguntarán y tendrán interés en saber cómo lo has conseguido. Pero también hay otras formas de trabajar, más duraderas, aunque tengan que luchar con la inmediatez e impaciencia del corto plazo; consiste en preparar equipos adecuados, bien formados y dirigidos por los mejores líderes posibles. Esto es lo que realmente garantiza el presente y futuro de una compañía.

Resulta sorprendente la cantidad de personas que reciben el encargo de ponerse al frente de un equipo y que no han recibido formación complementaria en varios años, a veces incluso en ningún momento de su vida. Conceptos como la gestión del tiempo, técnicas de reuniones, negociación, resolución de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisiones,... no los han visto jamás y actúan por puro instinto, algunos con más sentido común que otros.

Son por estas razones, por las que surge este libro, con la idea de intentar ayudar a aquellas personas que deben manejar equipos. Por una parte con el conocimiento de unos relatos históricos que les muestren las razones del éxito o el fracaso de otros líderes anteriores, y que de paso les puedan servir para realizar comentarios estimulantes a sus equipos. También con la descripción de las habilidades directivas que se requieren para ser un líder eficaz y eficiente, comentando los problemas que se pueden encontrar y cómo enfrentarlos o evitarlos.

Retomando el tema de los relatos, escojamos varios casos de personajes históricos conocidos, por ejemplo Napoleón y sus distintos comportamientos en diferentes etapas y circunstancias de su vida. Se trata de sembrar en el cere-

bro el análisis de situaciones comprometidas que han sido resueltas de forma positiva por personas de pensamiento positivo, pero también los grandes errores para no volver a repetirlos.

De los clásicos “La guerra de las Galias” de Julio César también podemos obtener provechosas lecciones, como puede ser la importancia del trabajo en equipo, o las misiones que trascienden más allá de la dificultad del cumplimiento del objetivo. Otro de los clásicos, que es un manual de toma de decisiones, es “La Anábasis” o “La retirada de los diez mil” de Jenofonte, en el que un grupo de mercenarios griegos después de haber estado dirigidos por un líder carismático, tienen que poner en práctica un estilo compartido de liderazgo para conseguir volver a su patria a través de un territorio hostil. Durante el trayecto actuaran constantemente bajo presión, de forma que a medida que vayan acertando seguirán adelante pero si cometen un único error implicará su destrucción. También hay situaciones dramáticas provocadas por la animadversión de un mando compartido y dividido; existen infinidad de casos a aplicar y mostrar, abarcando las situaciones donde se forjan los verdaderos equipos y la esencia del liderazgo sale por si misma. El conocimiento sobre cómo negociaron en las victorias y en las derrotas, los errores de algunos países por no haber sabido ser generosos en los momentos decisivos y que generó un ánimo de revancha y un caldo de cultivo para posteriores enfrentamientos, el poder de una alianza bien estructurada...

Todo puede resultar de utilidad, el concepto de las victorias pírricas, la avaricia de Craso, la ineptitud de Varo, la debilidad de los reinos de Taifas, las alianzas, la genialidad de Federico el Grande, el ejemplo de Lee, la gestión del

cambio de Shaka, los mandos enfrentados, la debilidad de querer abarcar demasiado, la repetición de errores, y las situaciones aparentemente seguras pero no reales. Todos los casos los veremos a continuación, aparte de las habilidades directivas necesarias para dirigir equipos, habilidades que serán comentadas para todo tipo de personas y que sólo pretenden ayudar a mejorar su actual o futuro liderazgo.

Finalizamos la introducción con un ejemplo empresarial de todo lo expuesto anteriormente:

Sede de una de las empresas más representativas de su sector; reunión de la dirección convocada por su consejero delegado.

— “He convocado esta reunión para aclarar los conceptos que hemos comenzado a olvidar

— ¿Podrían decirme una única palabra que defina la estrategia?”.

— “¿Adónde vamos?” “¿Qué dirección seguir?”

— “Por favor, una única palabra”

— “Dirección”

— “Objetivo”

“Exacto, es objetivo. Nuestro problema es que adaptamos la fijación de los objetivos al funcionamiento actual de la empresa, el cual deja mucho que desear. Nos hemos convertido en un proyecto que sólo sabe ganar pequeños encuentros, lo suficiente para poder justificarse, pero no sabemos ganar en grandes batallas”. “Resulta necesario un cambio radical en la estructura organizativa y en nuestro funcionamiento, queremos fijar unos objetivos más ambiciosos y que sean factibles de conseguir”. “Esto implicará grandes enfrentamientos que debemos ser capaces de ganar”. “Así que olvídense durante un tiempo del funcionamiento actual, diseñen una posible estrategia futura acor-

de con nuestras ambiciones y pongámonos a trabajar para construir una nueva compañía que sea capaz de conseguirlos. No queremos ser un modelo de negocio que gane escaramuzas, queremos grandes victorias en grandes batallas”.

Ni que decir tiene, que sus resultados se multiplicaron en no mucho tiempo; un claro ejemplo de liderazgo superior.

---

# Capítulo I

## *Jenofonte y “La retirada de los diez mil”*

---

*En los momentos de máxima dificultad y tensión es cuando sale a relucir el verdadero grado de preparación de los dirigentes. Las decisiones que tomen podrán llevar a sus subalternos a situaciones extremas. Si son buenos líderes irán tomando sucesivamente las medidas y disposiciones más adecuadas, aumentando la tan necesaria motivación y confianza general. Por el contrario, si carecen de la más mínima preparación y conocimiento para dirigir, probablemente serán engañados y sus deliberaciones les encaminarán a un más que seguro desastre del que no estarán capacitados para salir sin ayuda.*



Nos encontramos con una de las grandes odiseas del mundo antiguo. Se trata de una historia real protagonizada y narrada por el general ateniense Jenofonte. Relata las peripecias, desventuras y actos de heroísmo de un pequeño ejército de mercenarios griegos en tierras desconocidas de la antigua Persia.

En el año 401 a.C. una expedición de mercenarios griegos partió hacia Asia, contratados por Ciro, hermano de Artajerjes, rey de Persia, al que pretendía suceder en el trono. Son muchos los sucesos acaecidos a lo largo del viaje, hasta que llegaron a enfrentarse en una gran batalla, llamada de Cunaxa, en la que murió el propio Ciro y su ejército fue derrotado. Después de la misma sólo permanecieron en el campo de batalla diez mil griegos, que se negaron a rendirse, aunque aceptaron iniciar unas conversaciones para estudiar la situación y sus posibilidades reales. En una de las reuniones todos sus generales y la mayoría de sus capitanes fueron asesinados en una taimada traición, dejando al ejército totalmente descabezado en cuanto a mandos se refiere. Al tratarse de tropas veteranas, acostumbradas a las penurias de todo tipo y a afrontar situaciones complejas, las decisiones que irían tomando a partir de ese momento fueron las más adecuadas. Lo primero que hicieron fue elegir nuevos generales, que a su vez nombraron nuevos capitanes, para dotar de un cierto orden y jerarquía al ejército. Todos sabían que sin dicho orden, la anarquía y la molicie no tardarían en adueñarse de las tropas, significando su perdi-

ción. La situación era dramática, se encontraban separados de Grecia unos dos mil kilómetros, en el centro de un país enemigo y sin ningún guía de confianza que les indicase el camino de regreso. Aunque la moral de las tropas era muy baja, las primeras disposiciones que tomaron aquellos nuevos generales elevaron el grado de confianza, ya que las mismas fueron realizadas con gran profesionalidad.

Escogieron el objetivo estratégico más razonable, aquél que conducía al aprovisionamiento del ejército, estableciendo un adecuado orden de marcha para cumplirlo. Pero durante el trayecto fueron constantemente hostigados por tropas armadas a la ligera que les disparaban a distancia y luego huían con rapidez. Necesitaban solucionar algo que empezaba a ser preocupante por el elevado número de bajas que les ocasionaba y por el devastador efecto que producía sobre la motivación de las tropas. El problema era que ellos eran los mejores soldados de la época en combates en formación cerrada, debido a su preparación y disciplina, pero ahora se encontraban con un tipo de combate diferente, debiendo amoldarse a la nueva situación si querían salvarse. El grueso del ejército era infantería pesada, óptima para el enfrentamiento cuerpo a cuerpo, pero totalmente inoperante a gran distancia. La gran ventaja con la que contaban era que sus actuales generales eran tan buenos profesionales como los anteriores, por lo que más tarde o temprano encontrarían la solución adecuada al problema actual. Manteniendo la calma para no transmitir inseguridad a las tropas, comenzaron a analizar la situación y las formas de solucionar el problema. Descubrieron que en su propio ejército disponían de infantería armada a la ligera, arqueros y honderos, ambos de gran calidad y experiencia, pero que se encontraban distribuidos entre las diferentes

tropas por lo que su uso apenas resultaba eficaz. Por otro lado necesitaban agilidad y rapidez en las acciones, no contaban con caballería, aunque sí con caballos que se encontraban realizando otras labores, como la de transportar los bagajes e impedimenta del ejército. Así que decidieron optimizar las funciones de cada tipo de tropa, agrupando toda la infantería ligera bajo un solo mando para que fueran más operativas y reaccionaran con mayor presteza, creando además una unidad de caballería con todos los caballos que transportaban los bagajes. El resultado fue un éxito total, sorprendiendo y derrotando a las tropas enemigas que no esperaban semejante reacción. Consiguieron capturar gran número de caballos y elevaron la moral del ejército y la confianza en sus generales.

Pese a todo, la situación era muy delicada, tenían que ir tomando decisiones continuamente, de forma que si encontraban la solución adecuada sólo les aseguraba continuar el camino, mientras que si se equivocaban una única vez estarían definitivamente perdidos. El enemigo había comenzado a quemar las aldeas que se iban a encontrar a su paso, por lo que peligraba la posibilidad de obtener víveres. En una de las ocasiones llegaron a un punto donde ya no era posible continuar, existiendo dos posibles rutas. Si se dirigían a un lado se encontrarían unas montañas de apariencia inaccesible y de las que desconocían donde les llevarían. Por el otro lado tenían un río de gran profundidad y caballería enemiga defendiendo la otra orilla. La situación se presentaba poco menos que imposible de solucionar. Mientras los generales se encontraban deliberando, un soldado, que esperaba obtener un cierto beneficio de la situación, se ofreció a dar una solución al problema. Comenzó a dar una descripción con gran brillantez de todo lo que

había que hacer: obtener odres de las pieles del numeroso ganado de la zona hinchándolos para que actuaran como flotadores; utilizar las correas de las acémilas atadas a piedras que se anclen al fondo; pasar una cuerda a la otra orilla; y finalmente cubrir con ramajes y tierra los odres para que no resbalaran los hombres. Todo parecía perfectamente pensado. Prácticamente casi de inmediato los veteranos generales detectaron que por desgracia el aparentemente magnífico plan se venía abajo por un importante detalle, la caballería situada al otro lado de la orilla les impediría con facilidad la construcción expuesta. Por otro lado la ruta de las montañas se eliminó por considerarla poca sensata, nadie enviaría a un ejército por un paso inaccesible sin conocer que es lo que se van a encontrar. De esta forma, por pura eliminación, debieron aceptar que no era posible afrontar las dificultades que se encontraban delante. Retrocederían por el camino conocido, donde además las aldeas no habían sido incendiadas por el enemigo, hasta encontrar un punto no problemático que sería el de partida de una nueva ruta.

La toma de decisiones continuó durante todo el trayecto, consiguiendo completar la vuelta a casa después de recorrer tres mil kilómetros, durante ocho meses, perdiendo durante la odisea el catorce por ciento de sus efectivos.

## UN MANUAL DE TOMA DE DECISIONES

La narración efectuada por Jenofonte nos confirma algo que ya sabíamos o al menos intuíamos; la necesidad de un adecuado liderazgo en aquellos momentos de enorme gravedad. En nuestro caso los protagonistas parten de una situación en la que los anteriores generales/directivos estaban bien preparados, eran buenos profesionales con una gran experiencia y con dotes de mando, por lo que el cambio después de haber sido asesinados resultaría bastante complicado.

En el mundo de la empresa sucede lo mismo, la desaparición de un gran y reconocido dirigente, suele ser bastante compleja para sus sustitutos, ya que deben luchar contra varios factores adversos: la costumbre y cultura establecida; el casi seguro carisma que proyectaba; e incluso a veces un poco de leyenda que se suele generar acerca de sus acciones pasadas. Únicamente con profesionalidad y tomando las decisiones adecuadas se pueden salvar cambios tan bruscos, consiguiendo que en poco tiempo todo vuelva a funcionar con una aparente normalidad. Actuar con profesionalidad consiste en comenzar creando una adecuada estrategia, con unos lógicos objetivos que sean comprendidos por todos. Además de estructurar con diligencia unos

apropiados planes de acción encaminados al cumplimiento de dichos objetivos. Exactamente tal y como hicieron los nuevos generales griegos. El caso de la creación de la unidad independiente de infantería ligera resulta muy instructivo; por desgracia en muchas empresas las personas se hallan diseminadas por diferentes departamentos sin conseguir optimizar su pleno rendimiento, ya que realizan funciones distintas a las que se encuentran debidamente capacitadas. Precisamente esto es lo que solucionaron los generales griegos, agruparon a todas aquellas personas con un alto grado de especialización bajo una sola unidad de mando para simplificar y agilizar las órdenes, optimizando de esta forma el trabajo que realizaría cada uno a partir de ese momento. Algo que parece tan sencillo como el buscar optimizar la labor de los equipos donde van a desarrollar su máxima eficiencia es todavía la asignatura pendiente de gran parte de las empresas. De paso genera una mejora del ambiente y que las personas estén más motivadas.

En el segundo caso expuesto nos encontramos una situación realmente peligrosa. La solución parece obvia una vez vista la que tomaron ellos, pero en el mundo real nos dejamos arrastrar por las grandiosas y elocuentes explicaciones, sobre todo en momentos bajo presión, porque realmente queremos creernos lo que nos relatan y exponen con brillantez, para aliviar nuestra sensación de tensión. Cuando lo que realmente hay que hacer es que el sentido común, debido a nuestra experiencia, encamine y guíe todas nuestras acciones. La explicación del paso del río era brillante, pero absurda desde sus comienzos por la imposibilidad de realizarla. El paso de las montañas nos puede parecer una decisión ridícula a simple vista, pero existen infinidad de casos de determinaciones del mismo nivel en

la vida empresarial, al fin y al cabo, no se trata más que encontrar a algún directivo que decida un plan de acción sin tener ninguna estrategia definida y desconociendo que objetivos se pueden alcanzar. Demasiado habitual en los malos directivos. Las decisiones más difíciles son aquellas que requieren desandar lo andado, ya que parece como un reconocimiento de un error que no ha existido realmente, sino que proviene de una situación puntual que nos obliga a realizarlo. A veces la solución que aparentemente es la menos atractiva es la solución correcta. Por suerte para sus soldados aquellos generales eran dirigentes experimentados que no se dejaron deslumbrar por las grandes exposiciones aparentemente geniales, teniendo la suficiente entereza y prestancia para analizar con frialdad la situación, centrándose en el análisis de riesgo y el beneficio que les podía reportar.



---

## Capítulo II

### *Victorias pírricas: “Otra victoria como ésta y ya no me quedará ejército”*

---

*Uno de los grandes errores de los malos dirigentes es el de tomar decisiones importantes sin sentido llevados por la excitación de un momento determinado. Cuando ocupamos puestos de responsabilidad debemos ser siempre consecuentes tanto en nuestro comportamiento como en nuestras acciones. Dejarse influir por el estado de ánimo es propio de los aprendices y novatos, las personas que estén a nuestro cargo lo detectarán inmediatamente creándolas inseguridad.*

*Entre aquellas decisiones más destructivas está la de seleccionar un objetivo donde aparte de ser nuestro contrincante más fuerte a medio y largo plazo, las victorias a corto nos debilitaran poco a poco llevándonos al desastre. Cuando se ha cometido semejante error hay que negociar cuanto antes, evitando que la situación empeore y ya no tenga solución.*



En este caso vamos a analizar el caso de Pirro rey de Epiro, el cual gozaba de un gran prestigio como militar, pero que no supo retirarse a tiempo cuando se percató de que las victorias que lograba eran conseguidas a un coste demasiado elevado, por lo que prácticamente se convertían en derrotas a medio y largo plazo. Con el tiempo han sido denominadas “victorias pírricas” por su poca utilidad y elevado precio.

En el año 280 a.C. los tarentinos –ciudadanos de Tarento– llamaron en su ayuda a Pirro rey de Epiro. Tarento era una antigua colonia griega, que se hallaba localizada al sur de la península itálica. En aquellos momentos se encontraba presa de una gran tensión debido a la expansión romana hacia la ciudad de Thurium, cercana a Tarento. Dicha ciudad de Thurium había solicitado recientemente ayuda a los romanos para combatir contra el pueblo de los lucanos. Además la presencia de una flota romana en el Golfo de Tarento hacía que la situación fuese insostenible.

En contra de toda lógica, por la diferencia de fuerza entre Tarento y Roma, los tarentinos se lanzaron a atacar las naves romanas obligándolas a retirarse con grandes pérdidas. Había sido una declaración de guerra en toda regla. Para acabar de complicar la situación marcharon con un ejército sobre la ciudad de Thurium, la tomaron y expulsaron de ella a todos los romanos. Antes de embarcarse en una nueva guerra, Roma intentó negociar –cuestión en la que eran unos maestros– con Tarento enviando una embajada a

la ciudad. Lo que exigían podría ser en parte aceptado o al menos negociado, esto era: una indemnización por la agresión sufrida, la devolución de los prisioneros, la salida de sus tropas de Thurium, la vuelta de los expulsados y por último la entrega de los máximos responsables por semejante ataque injustificado. La respuesta de los tarentinos resultó siendo uno de los hechos más vergonzosos por parte de quién realizó la ofensa. En pleno debate en la asamblea unos de los principales agitadores, cuyo nombre no merece la pena ni nombrar, orinó sobre la toga de uno de los embajadores romanos. Pese a la sorpresa inicial, dicho embajador pudo sobreponerse retirándose con la amenaza de que su toga sería lavada con la sangre de los tarentinos y somos conocedores que los romanos nunca amenazaban en balde.

Roma consideraba que no era el momento de plantear nuevos enfrentamientos, debido a que en la Italia central existía el peligro de nuevos levantamientos. Por esta razón envió uno de los ejércitos hacia Tarento con el objetivo de que intentaran negociar sobre los acuerdos ya ofrecidos. Tarento ya no podía aceptar debido a que había buscado varios aliados que eran enemigos naturales de Roma. Pero no resultaba suficiente para contener el poderío romano, por lo que enviaron unos embajadores para ofrecer una alianza a Pirro, rey de Epiro, mintiéndole sobre el número de tropas que podrían ser puestas bajo sus órdenes. La oferta era demasiado atractiva para poder rechazarla, así que Pirro se puso en marcha no sin comenzar previamente unas difíciles negociaciones para firmar una paz con sus enemigos que le diera una cierta tranquilidad durante su ausencia. No le resultó demasiado complicado lograrlo ya que lo cierto era que todos sus enemigos estaban deseando perderle de vista y le facilitaron dicha tarea.

Durante la travesía, la flota de Pirro tuvo que enfrentarse a una gran tormenta, por lo que la mayoría de los barcos se dispersaron. Los tarentinos al observar el pequeño número de los soldados epirotas que iban llegando a la ciudad comenzaron a replantearse si merecía la pena continuar con esta situación, murmurando y maquinando constantemente sobre cómo firmar la paz. Pero Pirro no era un rey cualquiera, por lo que vista la situación, decidió hacerse con el control de la ciudad llegando a cerrar incluso las puertas de la misma para evitar la huida de los ciudadanos de Tarento. Dando comienzo de esta manera la campaña contra Roma.

La estrategia de los romanos consistía en mantener separados al resto de los aliados de Tarento y marchar contra las tropas de Pirro sobre el que tenían una cierta superioridad numérica. Pirro despreciaba a los romanos considerando que la calidad de sus propias tropas era muy superior, dando por segura la victoria. Por lo que se produjo el primer enfrentamiento en la llamada batalla de Heraclea. La lucha resultó de una gran dureza por ambas partes, resultando finalmente vencedor Pirro, pero a un coste demasiado elevado ya que la mayor parte de sus mejores tropas y oficiales yacían en el campo de batalla y, eso era irreparable. Consciente de ello intentó granjearse las simpatías de la opinión pública romana confiriendo un trato preferente a los prisioneros romanos devolviéndolos a Roma sin solicitar rescate. Se trataba de iniciar acercamientos para negociar. Todos los intentos fracasaron, incluida una delegación expresa enviada a Roma. Al año siguiente se produjo un nuevo enfrentamiento en la llamada batalla de Asculum, en la que Pirro volvió a obtener otra cara victoria. Cuando sus oficiales se acercaron para felicitarle por la misma este

respondió: “¡otra victoria como ésta y ya no me quedará ejército!”.

Finalmente, al cabo de cuatro años fue totalmente derrotado en la batalla de Benevento significando el fin de sus campañas militares en Italia. Poco tiempo después Tarento junto con todo el sur de Italia cayó en poder de los romanos, las ciudades vencidas fueron reconocidas como autónomas a condición de declararse aliadas de Roma.

## ÉXITOS QUE GENERAN Poca UTILIDAD Y ALTOS COSTES

En este caso hemos analizado las decisiones estratégicas equivocadas tanto de los tarentinos como de Pirro, las victorias tácticas que no compensan, así como los múltiples intentos de negociar en situaciones de ya clara debilidad.

La didáctica más importante que debemos obtener es la de evitar situaciones en las que las victorias que obtenemos sean a un coste demasiado elevado. Todo debe estar equilibrado en su conjunto, por lo que la elección de objetivos tiene que estar debidamente sopesada. En la mayoría de las ocasiones pensamos que cuando nuestro contrincante es más fuerte que nosotros una buena alianza resolverá la cuestión a nuestro favor. Pero no nos damos cuenta que quizás esa misma alianza, si no ha estado lo suficientemente meditada, sea la principal causa de nuestra perdición.

¿Qué es lo que hay que evitar a toda costa? Cuando el competidor es mucho más poderoso que nosotros, en primer lugar, debiéramos evitar atacarle sin justificación. En segundo lugar, una vez cometida la equivocación, resultaría un craso error cerrar las puertas de forma definitiva a una negociación que pudiera solucionar parte de dichas equivocaciones. Conviene tener siempre presente que estas

situaciones de máxima gravedad son aprovechadas por las personas de pensamiento más extremista para institucionalizar y llevar a cabo sus planes en medio de la confusión.

¿Por qué nos dejamos seducir por proyectos de dudoso cumplimiento en razón a su dificultad? Suele suceder que en algunas ocasiones nos dejamos embarcar en ciertas aventuras con unas promesas que al menos intuimos que no son ciertas. Nos dejamos engañar por ambición o por buscar un cierto afán de protagonismo sin medir las consecuencias de nuestras decisiones. En el caso de Pirro, los tarentinos multiplicaron por ocho o diez veces sus posibilidades reales de aportar tropas a la campaña, y éste quiso dejarse engañar ya que sus ambiciones personales sobrepasaban dicha causa.

Por la otra parte, es difícil encontrar un ejemplo mayor de ineptitud que el de las decisiones de Tarento. Ni uno sólo de los objetivos que fueron seleccionando resultó acertado, además de su nula capacidad para el diálogo y de la utilización del engaño para alcanzar sus fines. Lo que sucedió hasta este momento había sido fruto de sus continuos errores e incompetencia.

Pese a los numerosos errores que se cometen por parte de algunas empresas es difícil encontrar alguna que pueda ni siquiera compararse al grado de incapacidad y torpeza de los dirigentes de Tarento: estrategia y competidor equivocado, alianzas arriesgadas, ofensas que generaran un odio encarnizado, e ineptitud para la negociación. ¡Si al menos hubieran hecho una única cosa bien!

Pirro continuó combatiendo en muchos frentes y fue probablemente uno de los mejores generales de la antigüedad, pero lo que verdaderamente nos ha legado ha sido el concepto de las “victorias pírricas” o aquellas conseguidas a un coste tan alto que acaban no mereciendo la pena.

---

## Capítulo III

### *Aníbal y la táctica Fabiana: Los malos estrategas y los buenos tácticos*

---

*Siempre existe la oportunidad de luchar contra un rival que es manifiestamente más fuerte. Consiste en evitar los enfrentamientos donde esté clara su superioridad aguardando a que cometa algún error. Habrá que ejercer una presión a distancia lenta pero inexorable, convirtiendo el choque en una guerra de desgaste, siempre sin arriesgar. Como nuestro contrincante es consciente de su supremacía y ventaja, sólo será cuestión de tiempo que el desprecio le haga ser poco cauto y acabe cometiendo un error decisivo que será la oportunidad que deberemos estar preparados para aprovechar.*



Aníbal Barca, nació en el año 247 a.C. en Cartago, siendo uno de los más grandes líderes de la antigüedad. Hijo de Amílcar Barca general del ejército cartaginés. Durante toda su juventud creció en un ambiente de guerra con Roma, llegando a jurar “odio eterno a los romanos”. Su padre le llevó desde muy joven a sus campañas en Hispania, ejerciendo de preceptor y maestro en todo lo relacionado con los temas militares. También completó su formación siendo instruido por maestros griegos –uno de ellos espartano– llegando a ser un buen conocedor del griego, pudiendo incluso escribir en esa lengua sus despachos.

Después de la muerte de su padre, sirvió bajo las órdenes de su tío Asdrúbal, quién le llegó a nombrar comandante de su caballería, donde ya empezó a destacar por su preparación, carisma y capacidad de mando. Desde el comienzo fue muy respetado y apreciado por sus propios soldados. A la muerte de Asdrúbal y teniendo sólo veinticinco años fue elegido general en jefe del ejército cartaginés.

La estrategia seguida hasta ese momento por los generales cartagineses había sido la de combatir en Hispania contra los romanos. Por aquél entonces el dominio naval pertenecía a Roma, por lo que debían seleccionar un objetivo geográfico –Hispania– que les permitiera abastecerse desde el interior del propio territorio. De esta forma los efectos de un bloqueo naval quedaban reducidos al mínimo.

La forma de comportarse en Hispania había sido diferente por parte de ambos generales. Amílcar le dio un en-

foque conquistador, mientras que Asdrúbal consideró que era más rentable crear alianzas con los distintos pueblos de Hispania. Tras el fallecimiento de Asdrúbal y el nombramiento de Aníbal como general en jefe todo volvió a cambiar. Retomó la táctica agresiva empleada por su padre, poniendo sitio a Sagunto –ciudad aliada de Roma– dando comienzo la denominada Segunda Guerra Púnica.

El ataque a Sagunto había tenido una segunda intención –aparte del interés estratégico–: conseguir el suficiente dinero para ganarse a ciertos influyentes senadores cartagineses totalmente contrarios a su forma de hacer la guerra. Al fin y al cabo los cartagineses seguían siendo unos ricos comerciantes, siendo el dinero y sus negocios lo que más les preocupaba. Consiguió cumplir parte de sus propósitos, pero el Senado nunca llegó a estar de su parte, como se vería en los siguientes años.

Por parte romana cometieron un error histórico al no socorrer a Sagunto y despreciar la juventud de Aníbal, como pronto pudieron comprobar en su propio país.

La estrategia de la guerra en Hispania parecía bastante razonable para un militar experto, pero no para un joven general carismático, que buscaba una rápida resolución de la guerra. Aníbal no estaba dispuesto a una guerra de desgaste en Hispania, buscaba algo más contundente. A partir de aquí surge su imprevisible proyecto, que de acabar en victoria, hubiese sido considerado –por su osadía– como el más genial de la historia militar. Este plan consistió en atacar a los romanos en su propio territorio –la península itálica– atravesando con su ejército Los Alpes, el cual incluía un buen número de elefantes.

¿Cómo era Aníbal? Lo primero que hay que tener en cuenta es que la historia la escribieron los vencedores, en

este caso los romanos, por lo que es comprensible que Aníbal no saliera muy bien parado en cuanto a los defectos de su personalidad, dando un enfoque algo tendencioso. Con respecto a sus cualidades en el terreno militar poco podían mentir, a menos que cambiaran la historia por completo. En este aspecto coinciden desde historiadores latinos como Tito Livio hasta eminentes historiadores ya modernos como Theodor Mommsen. Lo cierto es que mientras permaneció en la península itálica jamás fue derrotado, sólo sufrió una derrota –Zama– en territorio africano y fue definitiva.

Todos resaltan sus habilidades militares, más en la táctica que en la estrategia. Los soldados veteranos reconocen su carisma, comentando que tenía el “mismo brillo en la mirada y expresión de energía” que su padre Amílcar. Al mismo tiempo sus soldados se sentían protegidos por él, cuestión que suele suceder cuando se está muy bien preparado. Como había mostrado una buena predisposición a obedecer mientras fue oficial subalterno antes de tomar el mando, le supuso una gran aceptación y simpatía tanto de sus superiores anteriores como de sus propios soldados. Era discreto y poco presuntuoso en el vestir, destacándose sólo de los demás en lo práctico, sus caballos y armas.

Era proactivo como tantas veces demostró, innovador en las tácticas a emplear y muy astuto –con gran capacidad para engañar y no ser engañado– en realidad fue uno de los grandes genios del engaño y la celada.

Todas sus victorias venían precedidas de un profundo estudio del enemigo, siendo su característica la previsión, siempre tenía una gran información por la cantidad de espías que utilizaba. En muchas ocasiones le gustaba comprobar de primera mano dicha información, cuestión en la que coinciden todos los grandes líderes militares de la historia.

No tenía grandes vicios, siendo moderado en el comer y en el beber. Tenía la capacidad de adaptar el sueño a las necesidades y nunca mostró signos de flaqueza en este apartado delante de sus soldados. Lo que soportaban sus hombres lo soportaba él.

En el mando se comportaba con bastante frialdad y prudencia, pero en las situaciones de peligro si era necesario mostraba más ardor que nadie.

Resulta indudable su liderazgo superior, mezcla de su conocimiento y carisma, necesario para mandar un ejército con tantas nacionalidades diferentes. Un hecho clave en su modelo de gestión fue que todos sus mandos los seleccionó personalmente.

Con respecto a sus defectos, los historiadores modernos coinciden en que era una persona cruel y codiciosa. Mientras que los historiadores latinos aumentan las “lindezas” hacia su persona. Señalan también su crueldad, pero sobre todo su nula honestidad. Nadie podía fiarse de su palabra e incluso de cualquier juramento. Le consideraban un personaje pérfido y siniestro, que no entendía la palabra lealtad. Hipócrita y poco sincero, prototipo del perfecto traidor. Tampoco mostró ningún respeto por los temas religiosos. Como vemos su figura no gozó de gran simpatía entre los romanos.

De todos los generales romanos a los que se enfrentó Aníbal hubo tres que destacaron sobre el resto: Fabio, Marcelo (llamados, respectivamente, por Tito Livio “el escudo y la espada de Roma”) y Escipión el Africano. De todos ellos, Fabio, fue por el que Aníbal mostró mayor respeto.

Con respecto a Escipión no queda ninguna duda sobre su visión estratégica una vez que el Senado romano decidió que había que contraatacar y llevar la guerra primero

a Hispania y después a África. Detectó que el punto clave era Cartagena –“conquistada Cartagena, conquistada España”– por tres razones clave: la primera, por tratarse del puerto más importante; la segunda, por los temas económicos (las minas de plata, víveres y armamento); y la tercera, porque implicaba la liberación de los rehenes de los romanos que obligaban a su alianza.

En los temas tácticos, Escipión, aprendió de la mejor manera posible aunque también la más dura, estando presente en las derrotas de Tesino y Cannas, donde comprendió los errores que jamás se debían cometer al enfrentarse a un general como Aníbal. Su oportunidad la tuvo en la batalla de Zama y como los grandes generales la aprovechó de forma definitiva.

Escipión poseía una gran capacidad para el aprendizaje, tenía carisma y sobre todo una enorme confianza en sí mismo. Por alguna razón, Aníbal, sentía un cierto desprecio hacia su persona. En cierta ocasión, en plena reunión, Escipión, le preguntó acerca de quiénes pensaba que fueron los mejores generales de la historia. Aníbal los señaló poniéndose él en tercer lugar y dejando fuera a Escipión. Como Escipión le recriminara la lista ya que él mismo había vencido a Aníbal, le volvió a preguntar cuál sería el orden si el propio Aníbal hubiera vencido en dicha batalla. Su contestación fue que entonces se hubiera puesto el mismo en el primer lugar de dicha lista.

El general que más preocupó a Aníbal fue Fabio. Anteriormente había derrotado a todas las inexpertas legiones romanas que habían enviado contra él en las batallas de Trebia, Tesino y Trasimeno. Después de dichos desastres el Senado romano decidió nombrar un magistrado único y dictador militar buscando la unidad de mando. Dicho nom-

bramiento recayó sobre Fabio que contaba con cincuenta y ocho años de edad. Fabio sería el creador de la denominada “táctica Fabiana”.

¿Cómo actuó Fabio al tomar el mando de la situación? Comprendió que lo primero era recuperar el bajo estado anímico de la sociedad romana. Mejoró las defensas de Roma, creó nuevas legiones se encargó personalmente de todos los temas relacionados con los suministros de provisiones que iban a ser claves en su forma de llevar la guerra. Como un elemento complementario, hizo ver que era una persona religiosa, ya que en la sociedad romana se consideraba como algo imprescindible si quería ganarse el respeto del pueblo. Desde el comienzo dejó claro quien mandaba, cuando fue a ver al único cónsul que había sobrevivido a la última derrota, le ordenó que despidiera a sus asistentes ya que él llevaría los suyos propios. Hay que tener en cuenta que la presencia de dichos asistentes o lictores simbolizaba el poder en aquella época.

Fabio era consciente que aunque su ejército era muy aparente por numeroso, en realidad estaba formada por jóvenes reclutas sin experiencia en combate, y por otros legionarios desmoralizados por las derrotas. Con semejantes legiones era prácticamente imposible tener alguna posibilidad de victoria contra el eficaz y eficiente ejército de Aníbal.

La táctica a seguir desde ese momento, fue la de evitar cualquier tipo de combate, manteniendo una distancia prudencial, pero sin separarse más allá de un par de jornadas de marcha. Concentraría sus esfuerzos en amenazar la mayor debilidad del ejército de Aníbal, esto es, su línea de suministros o aprovisionamiento.

Dicha táctica desesperó a Aníbal y en privado no escondía el malestar que le producía, señal de que Fabio estaba

consiguiendo explotar dicha debilidad cartaginesa. Con el tiempo Fabio permitió a sus legionarios que combatesen en pequeñas escaramuzas sólo cuando la victoria estuviese garantizada, consiguiendo ir mejorando poco a poco la moral de las tropas. Paulatinamente dicha táctica acabó siendo un éxito, aunque apareció un problema insalvable: era tremendamente impopular por incomprensida. Incluso le llegaron a poner como apodo “el *paedagogus* de Aníbal”, refiriéndose al esclavo que llevaba el material a los escolares romanos. Al cabo del tiempo no le quedó más remedio que dimitir. Había dado un tiempo muy valioso a los romanos para organizarse y recuperar la confianza, aunque no había tenido en cuenta lo impopular e incomprensido de sus acciones.

Más tarde volvió para compartir mando con el “agresivo” Marcelo, después de que Roma sufriera su mayor derrota en la batalla de Cannas, al pretender enfrentarse con Aníbal en una gran batalla, justo lo contrario de lo propugnado por Fabio. Nunca tuvo una buena relación con Escipión el Africano, ya que este propugnaba una estrategia más agresiva que incluía atacar en África.

El Senado romano reconoció la inteligencia de la táctica de Fabio, convirtiendo el ignominioso anterior apodo, en un título honorífico: “*Cunctator*” (el prudente). Con el transcurrir del tiempo la táctica utilizada por Fabio, fue utilizada con éxito por otros grandes generales de la historia tomando el nombre de “táctica fabiana”.

**LA TÁCTICA GANA BATALLAS,  
PERO SÓLO ACOMPAÑADA DE UNA  
BUENA ESTRATEGIA GANA LA GUERRA**

Aníbal fue uno de los mejores generales tácticos de la historia pero no contaba con un gran sentido estratégico. También sucede en buenos directivos que se manejan con soltura en la aplicación de los planes de acción pero son incapaces de fijar un objetivo. Actúan casi por instinto y sobreviven porque son muy competentes en el trabajo, aunque nunca serán capaces de tomar una parte importante del mercado.

El padre y el tío de Aníbal tuvieron claro que la zona estratégica clave era Hispania, y que hacía falta tener mucha paciencia porque sería una guerra de desgaste. Paciencia, algo de lo que precisamente adolecía Aníbal por aquél entonces, de ahí su descabellado y genial proyecto de atravesar los Alpes penetrando en Italia.

Es innegable que era un gran líder, magnífico gestor de equipos y con todas las virtudes ya señaladas, pero ¿cuál era su meta final una vez en Italia? Si era vencer en batallas decisivas, se equivocó, porque Roma siempre consiguió recuperarse; si el plan consistía en levantar a todos los

enemigos de Roma, tampoco lo consiguió; y si finalmente el objetivo era la propia Roma está claro que después de la batalla de Cannas debió arrepentirse. Un directivo sin metas va a ciegas, puede mantenerse con cierta dignidad en su sector pero el tiempo le acabará poniendo en su lugar.

Aníbal consiguió entrar en la historia porque hizo cosas que muy pocos están preparados para realizar, pero todo tiene que tener un sentido. Seleccionemos a un consejero que decide luchar en un nuevo y aparente segmento –que no es el mejor– y que se considera una osadía. Si al comienzo le va bien y además como Aníbal permanece victorioso durante quince años nadie va a contradecirle. El problema es cuando descubran que en realidad no tiene ningún objetivo definido y que actúa por simple inercia. Será cuestión de tiempo que un directivo de la competencia encuentre el adecuado segmento y le genere allí un duro enfrentamiento. Entonces todo su genial diseño quedará en entredicho.

La diferencia es que con su plan sin estrategia necesitaba constantes victorias, cuestión de la que se percató Fabio y aplicó su táctica de no enfrentamientos directos. La denominada Táctica Fabiana es la más temida por aquellos que no tienen ninguna estrategia adecuada definida o simplemente no tienen ninguna.

Con la llegada de Escipión los fines romanos también cambiaron, llevando los enfrentamientos a Hispania e incluso a las costas de África. Prueba del acierto de la nueva estrategia es que al cabo del poco tiempo, Aníbal se vio forzado a abandonar Italia y desembarcar en la costa africana para defender a Cartago.

La gloria se la lleva siempre el último vencedor, pero en este caso supieron premiar a Fabio que fue la persona que permitió que Roma aguantara hasta el final. Su plan de

no enfrentamiento y guerra de desgaste resultó impopular pero al final incluso el propio pueblo reconoció la grandeza del mismo. Tal y como sucede hoy en día, situaciones difíciles que implican soluciones complicadas por impopulares, y que sólo el tiempo se encargará de que sean reconocidas en su justa medida.

Como final indicar que hay que ser muy buen táctico para ganar en todas sus batallas durante quince años en suelo enemigo, y muy mal estrategia para que las mismas no supusieran la victoria final.

---

## Capítulo IV

### *La avaricia de Craso fue su peor consejera*

---

*Vamos a estudiar ahora el caso de aquellas personas que únicamente se mueven por su interés personal y que viven en un estado permanente de avaricia y codicia. Mientras se dediquen a sus asuntos particulares el daño que producen es menor, el problema surge cuando tienen bajo su responsabilidad asuntos ya de relevancia, mandando además sobre un gran número de personas. En estos casos el perjuicio que suelen ocasionar resulta irreparable al moverse únicamente por sus propios intereses.*

*En su caso más extremo se ocupan hasta del diseño de la estrategia con la fijación de objetivos y de los correspondientes planes de acción, todo ello encaminado hacia un único fin: el enriquecerse lo más rápido posible a costa de los demás. Es en estos casos cuando la existencia y continuidad de las empresas suelen correr más peligro. En el argot más a nivel de calle suelen ser denominados como “piratas”.*



Año 55 a.C. nos encontramos durante el triunvirato formado por César, Craso y Pompeyo. En el reparto de las provincias a César le había correspondido, la Galia; a Pompeyo, las Hispanias; y a Craso, Siria. Desde siempre Craso había sido conocido por su extremada avaricia hasta límites insospechados, pero ahora, además ambicionaba los éxitos militares de sus compañeros de triunvirato, quizás fuera por envidia, en cualquier caso lo que parecía claro era que la naturaleza no le había dotado con grandes virtudes militares. La cuestión es que antes de partir para Siria ya estaba maquinando una guerra con Partia, al menos este hecho parecía obvio por el elevado número de tropas que se encontraba reclutando. Ni siquiera se detuvo a hacer un análisis de la situación inicial; nada más llegar a Siria penetró en Partia, tomó varias ciudades por sorpresa, dejó unas guarniciones insuficientes –de hecho se comentaba que realmente eran prisioneras de las ciudades– y regresó a pasar el invierno en Siria.

Todo esto sin ni siquiera saber cual era la situación en la provincia de Siria. Esta era la siguiente: los judíos estaban constantemente sublevándose, los árabes no paraban de hacer incursiones y en Partia acababa de terminar una guerra civil. Con todo esto no se comprende la campaña que emprende Craso, ya que al poco de llegar comete uno de sus típicos actos de codicia exigiendo nuevos fondos para mantener la guerra despojando numerosos templos, entre ellos el Templo de Jerusalén, con lo que se granjeó el

odio eterno del pueblo judío. Otro gran error fue el mantener a las tropas en un estado total de relajación, con lo que perdieron gran parte de su espíritu de combate, pero probablemente estas eran cuestiones que ni siquiera conocía, y si las conocía no formaban parte de sus actividades importantes. Al fin y al cabo eran temas militares. Para rematar la situación, durante el invierno comenzaron a llegar los primeros supervivientes de las guarniciones de las ciudades, ya que los partos no habían permanecido impasibles y habían comenzado sus propios ataques retomando las ciudades. Las noticias que le llegaban acerca de la fuerza de los partos no le hicieron cambiar de opinión, tan cegado estaba por apoderarse de “nuevas presas” e incrementar su fortuna. Hagamos un breve resumen antes de continuar. Objetivo de la campaña: dirigirse a Partia y tomar la rica región de Mesopotamia. Forma de realizarlo: atravesando las llanuras pese a la gran inferioridad que tenía en caballería. Le fueron ofrecidos refuerzos considerables por parte de Artabaces, rey de Armenia, los cuales fueron rechazados al pensar que dicha ayuda le supondría compartir las riquezas conquistadas. También rechazó el buen consejo de Artabaces para que se mantuviera alejado de las llanuras y se moviera por zonas más montañosas evitando de esta forma la caballería parta. Y ya para rematar, el colmo de las ineptitudes, rechazó con malas formas una embajada enviada por el rey de Partia para que cesara en sus hostilidades.

De esta forma Craso cruzó el río Eúfrates comenzando la campaña. A medio camino sus oficiales le recomendaron que no se internara en el desierto, que construyese un campamento y dejase descansar a sus tropas. Además le pedían que se informara, antes de avanzar, de las fuerzas y situa-

ción del enemigo y que no se alejase demasiado del río para tener un suministro adecuado de agua y pudiesen alimentar los animales. Como vemos todos los consejos son acertados y con sentido común, pronunciados por verdaderos profesionales. Pero Craso se dejó engañar por un príncipe árabe que estaba confabulado con los partos convenciéndole –no sabemos con que estratagemas– para que se dirigiera contra un pequeño ejército parto atravesando el desierto para llegar más rápido y por sorpresa.

En pleno avance por el desierto y cuando ya la retirada no era posible apareció la caballería parto, formada en su mayor parte por catafractas –caballería pesada– y por arqueros. En apenas dos días de múltiples ataques el ejército romano fue prácticamente exterminado y Craso asesinado durante una negociación a la que sus propios hombres y oficiales le obligaron a asistir, tal era ya su grado de hartazgo por su egoísmo. El general parto que consiguió tal hazaña se llamaba Surena, pero cometió un inocente error: hacerse con un gran prestigio, lo que al cabo del tiempo generó la envidia de su propio rey que ordenó su muerte.

Hubo un personaje romano llamado Cayo Casio Longino que surgió de toda esta situación y que al ser la persona de mayor rango se encargó de restablecer la situación en Siria después del desastre. Creó dos legiones con los restos del ejército de Craso y se dedicó a contener, sin arriesgar, los escasos ataques partos a la provincia Siria, aprovechándose de la inestabilidad política en Partia. Con el tiempo este Longino acabaría siendo uno de los asesinos de Julio César.

Como anécdota comentar que fueron hechos prisioneros unos diez mil romanos, y que ahí surgió la leyenda de “la legión perdida” de la que se encuentran referencias en algunas fuentes chinas.

## LA AMBICIÓN DESMEDIDA GENERA INEPTITUD

No es algo nuevo en el mundo empresarial, cuando priman los propios intereses por encima del colectivo los temas en conjunto empiezan a ir mal. El problema con este tipo de personas es que sólo tienen un objetivo: hacerse ricos. Todos los planes deben converger hacia su materialización lo más rápido posible. Estas circunstancias sólo duran un tiempo ya que generalmente son detectados con mayor o menor prontitud; aunque por desgracia hay algo común en todas ellas y es que al haber intervenido incluso en la estrategia de la empresa, en su caída arrastran a gran número de personas totalmente inocentes y sin responsabilidad. Ya sabemos que la codicia y la avaricia acaban generando dolor e injusticia allá por donde pasan.

¡Cuanta ineptitud genera la ambición desmedida y que daño hace la soberbia cuando se trata de negociar! El caso de Craso es un claro ejemplo, le fueron ofrecidas tres posibles fórmulas, cada una de las cuales le hubiera salvado, pero la arrogancia le había convertido en un hombre totalmente “ciego”, que ya sólo veía su propia realidad.

Resulta terrorífico pensar en estar bajo las órdenes de un dirigente con semejante codicia y ambición. Su estado mental permanecerá nublado por sus ansias de enrique-

cerse, las decisiones de la empresa se verán supeditadas al grado de beneficio personal que le puedan reportar. Si a esta ambición se le suma un grado total de incompetencia, acabará generando el hundimiento de toda la compañía. En nuestro caso sucedieron dos cuestiones a tener en cuenta; la primera, fue la facilidad con la que se dejó engañar por su falta de preparación; y la segunda, la rebelión de sus oficiales hartos de su negligencia al obligarle a asistir a una negociación que les salvara.

Con respecto al caso expuesto de Longino, resulta curioso observar que los verdaderos líderes surgen muchas veces de las situaciones desesperadas. Cuando ya todo parece perdido aparece alguien que asume el reto comentando: “yo me encargo”. Consiguiendo dar la vuelta a las situaciones creadas. Lamentablemente en demasiadas ocasiones hemos tenido que esperar a que ocurra previamente un desastre para que salgan estos grandes personajes a la luz pública.



---

# Capítulo V

## *El conflicto de Sabino y Cota*

---

*En los momentos de mayor tensión y peligro nos dejamos arrastrar por las decisiones que nos gustaría tomar, no por las más adecuadas, y que están guiadas por el sentido común y la experiencia. Si no estamos acostumbrados a la toma de decisiones bajo presión cometeremos errores que en algunos casos pueden ser irreversibles. Como norma deberemos tener en cuenta y apoyarnos en la experiencia de los veteranos, al menos eso impedirá tomar decisiones cómodas y equivocadas cuyo resultado nos conduzcan a determinaciones del tipo todo o nada.*



Nos encontramos en el año 54 a.C. en plena guerra de las Galias. Ya son cinco los años de victorias ininterrumpidas de las legiones romanas bajo el mando de César. Tanto los guerreros galos como los germanos conocían ahora de primera mano la superioridad del ejército romano, sobre todo cuando estos podían hacer uso de su formación y disciplina en las batallas en campo abierto. Pero también dichos pueblos habían aprendido a conocer los puntos débiles de las legiones romanas y donde podrían aprovechar sus escasas ventajas y oportunidades. La última campaña se había desarrollado en Britania, al volver a la Galia, César se dispuso a distribuir a sus legiones guardando la suficiente distancia entre ellas, de forma que podían ir aprovisionándose sin problemas durante el invierno. Las malas cosechas habían hecho que se produjese una gran escasez de trigo, por lo que el área de influencia de las legiones debía ser mayor para poder alimentarse sin problemas. Esto implicaba que las legiones estarían separadas entre ellas por una distancia considerada de riesgo para su seguridad. Debido a ello y actuando con gran profesionalidad, César decidió durante ese invierno permanecer en la Galia como medida de precaución.

Uno de los campamentos se encontraba ocupado por una legión y media, unos siete mil hombres, bajo el mando de dos legados, Sabino y Cota. En principio eran conscientes que debían ser muy precavidos, ya que contaban con el inconveniente de que aproximadamente el setenta por

ciento de sus legionarios –unos cinco mil hombres– estaban recién reclutados y no tenían experiencia de combate.

De repente, fueron atacados sin previo aviso por los guerreros galos. Los legionarios de César pese a la sorpresa inicial consiguieron rechazarlos, haciéndose fuertes en el campamento. El ataque había partido de una tribu gala cuyo jefe era Ambiórige, que ahora solicitaba conferenciar con los romanos. Fue llevado a la presencia de los legados donde comenzó a disculparse y a dar explicaciones. Les comentó que se vio obligado a atacarles por el resto de las tribus galas, debido a que se había producido una sublevación en toda la Galia. Además les informaba que los otros campamentos romanos se encontraban a punto de ser sitiados. Intentó convencerles que debían hacerle caso y que a la mayor brevedad posible debían salir del campamento para dirigirse hacia otro campamento de otra de las legiones, ya que en poco espacio de tiempo los germanos se unirían a la rebelión y ya no sería posible escapar. Que él les daría paso franco por sus tierras debido a que se encontraba obligado por la “ley del agradecimiento” a César, ya que anteriormente le había devuelto a su hijo y un sobrino que tenía como rehenes, además de liberarle del pago de un gravoso tributo. Que si dudaban, pensarán que él ganaba dos veces, la primera por conseguir devolver el favor a César, y la segunda por aliviar su propia situación con respecto a los víveres, al abandonar los romanos el alojamiento en sus tierras.

Una vez escuchada la exposición los romanos convocaron un consejo donde pudieran tomar las decisiones adecuadas. Desde el comienzo los pareceres de ambos legados estuvieron enfrentados. La opinión de Cota, refrendada por los centuriones más veteranos, era la de no abandonar el

campamento hasta que la orden no partiera del mismo César. Comentaban que una legión presenta su mayor vulnerabilidad precisamente cuando está en orden de marcha, por su frente extendido, y que además no tenían problemas de víveres para aguantar un asedio hasta que les llegaran refuerzos. Sabino por su parte era de la opinión que había que actuar con diligencia y salir a la mayor brevedad posible del campamento antes de que llegaran los germanos en ayuda de los galos. Que en el peor de los casos estarían a salvo al estar reunidas con aquella otra legión que estuviese más próxima.

La discusión alcanzó tal dureza que los propios centuriones y tribunos se vieron forzados a intervenir para que guardaran las formas delante de las tropas y tomaran una decisión que a partir de ese momento les implicaría a todos sin distinción.

Al final, por razones poco conocidas, quizás porque alguien tenía que ganar, la opinión de Sabino prevaleció, abandonando la legión y media el campamento para ir a reunirse con otro campamento vecino más cercano. Cuando se encontraban en pleno trayecto, en el momento de mayor debilidad para las tropas, fueron atacados y exterminados, tal y como habían augurado y advertido los veteranos de la legión.

## LOS VETERANOS Y LAS DECISIONES BAJO PRESIÓN

Analizamos en este dramático suceso, una circunstancia que por desgracia se da más a menudo de lo que pensamos en el mundo empresarial. Es el caso de una empresa que ha sido sorprendida por otra competidora más fuerte que ella, encontrándose en un momento de debilidad y sin que nadie en principio pueda ayudarla. Puede ser que en esos momentos no cuente con suficiente liquidez, o cualquier otra circunstancia semejante en la que obligatoriamente tenga que tomar una difícil decisión, ya que nadie puede apoyarla por diferentes motivos. Además, la situación se agrava, ya que el mando es compartido por dos personas siendo bastante mala la relación de ambos jefes. En el supuesto analizado, sorprende que una persona tan preparada como Julio César cometiera el conocido error de seleccionar dos dirigentes mal avenidos compartiendo el mando, incluso el propio Napoleón comentó a lo largo de su vida que prefería a un mal general que a dos buenos compartiendo el poder. Con esta primera impresión ya nos damos cuenta que resulta muy improbable que en el caso de existir una situación de cierta importancia, dos directivos enfrentados

puedan deliberar de una forma racional sin que intervenga la animadversión que existe entre ellos.

En cualquier caso tienen que sacar adelante su negocio y tomar alguna decisión que probablemente será drástica. O continúan luchando como hasta ahora esperando a que cambie la situación y obtengan la necesaria e imprescindible ayuda, o abandonan los sectores donde tradicionalmente están actuando y se embarcan en una aventura del todo o nada. Los veteranos de la empresa, no los más antiguos, sino aquellos que se han ido formando adecuadamente a lo largo de los años, les recomiendan aguantar y permanecer como hasta ahora ya que consideran que pueden resistir. Por otro lado, han rogado encarecidamente a sus jefes que se comporten como tales, obviando las disputas y faltas de respeto que van a desmoralizar y preocupar al resto de empleados, sobre todo teniendo en cuenta el gran número de personas jóvenes e inexpertas existentes. Son conocedores de la gran importancia de sentirse protegidos y de la imagen que debe proyectar todo dirigente. La opinión de dichos veteranos es muy importante, sobre todo en los momentos de mayor gravedad, por la tranquilidad y experiencia que aportan. Es muy sabio y conveniente no despreciar su opinión.

Con respecto a la llegada de información por parte de una persona que previamente nos ha engañado, debemos ser muy precavidos. Conviene saber que las personas sibilinas tienen un alto grado de astucia, es decir, una gran capacidad para engañar y no ser engañadas. En este caso hay que ser consciente que en las situaciones de extrema gravedad la tendencia es engañarse a uno mismo y buscar la salida más fácil ya que el problema nos agobia y confunde.

La trama estaba bien urdida, pero nosotros como buenos líderes sabemos que todo lo que nos puedan decir una

vez que han faltado a nuestra confianza pasa a un segundo lugar. En estas situaciones de crisis lo más importante es la seguridad, lo que nos cuenten lo tomaremos con todas las reservas. Teniendo todo esto en cuenta, observamos que la mayor seguridad la obtendremos permaneciendo como hasta ahora lo estábamos haciendo, no es juicioso jugarse todo a una carta y exponer nuestra empresa por una información no contrastada y poco fiable. Incluso si presentara un alto grado de fiabilidad, el sólo riesgo del todo o nada desaconsejaría dichas drásticas determinaciones.

En cualquier caso, ya hemos visto lo que les ocurrió en la realidad, todo por una falta de profesionalidad en la toma de decisiones bajo presión producida en gran parte por la propia animadversión de sus dirigentes.

---

## Capítulo VI

*“¡Varo, Varo,  
devuélveme mis legiones!”*

---

*Nos enfrentamos a un caso en el que el máximo dirigente lleva a su empresa hacia aquellos objetivos donde precisamente son más débiles y el competidor más fuerte. Aquí no se trata de que las líneas de acción estén o no equivocadas o mal seleccionadas; pase lo que pase será un fracaso porque el objetivo seleccionado es inviable desde el comienzo. Todavía más grave es que dicha elección haya sido realizada por caer en un engaño lo que nos indica el grado de incompetencia de la persona responsable.*



Estamos en el año 9 d.C. la habitualmente hostil Germania se encontraba en estos momentos en un estado de aparente tranquilidad y calma. Se trataba de una situación diferente de lo normal, ya que las guerras internas eran algo bastante corriente entre los germanos debido a su carácter belicoso prácticamente imposible de cambiar. Precisamente en estas fechas, Publio Quintilio Varo fue nombrado gobernador de la Germania ocupada por los romanos. El nombramiento se debió a una relación de parentesco con el emperador Augusto, al encontrarse casado con una de sus nietas. Pronto se pudo comprobar que había sido un monumental error con consecuencias que llegaron a amenazar incluso al mismo imperio.

Para poder mantener en un estado de relativa paz a un pueblo tan guerrero era necesario volcarse en todo tipo de acciones para mejorar sobre todo las actividades relacionadas con el comercio. Con respecto a la figura del gobernador bastaba que se comportase con honestidad y que fuese ecuánime en sus decisiones. Pero parece ser que estos temas tan obvios iban a resquebrajarse por todos los sitios.

En primer lugar la fama que ya acompañaba a Varo dejaba mucho que desear. Cuando estuvo dos años de gobernador en Siria comentaban de su persona que “la recibió rica siendo el pobre y la dejó pobre convirtiéndose él en rico”. Aparte era también conocido por su poca afición a la vida militar y su desmesurada pasión por los placeres derivados del ocio. Exactamente lo contrario de lo que necesitaba Germania en estos momentos.

En el otro bando ocurría exactamente lo contrario, enseguida se percataron que se encontraban con un gobernador avaricioso, vividor y sin preparación militar por lo que procedieron a tenderle una trampa en la que estaban convencidos que caería con facilidad. Arminio fue el encargado de llevar a cabo dicha trampa. Éste estaba dotado de una gran astucia –capacidad para engañar y no ser engañado– siendo conocedor de todas las costumbres y debilidades romanas al haber sido rehén suyo, asimismo sirvió y combatió en sus tropas auxiliares. Incluso le llegaron a conceder la ciudadanía romana.

Mientras que Varo se dedicaba a expoliar a los germanos con sus elevados impuestos, Arminio comenzaba a elaborar todo el plan encaminado a su exterminio. Las legiones romanas eran prácticamente invencibles en aquellas posiciones donde pudieran conservar el orden, pero la situación se igualaba si el combate derivaba en un uno contra uno donde la ferocidad y tamaño de los germanos equilibraban las fuerzas. Si además el mismo se producía en el interior de los bosques donde la capacidad de sorprender y la agilidad de los germanos eran superiores, entonces podía considerarse hasta la victoria como algo casi seguro. La ventaja romana procedía de la cantidad de horas dedicadas al entrenamiento para poder combatir codo con codo, sin fisuras.

Avisaron a Varo que algunos jefes germanos habían solicitado su intervención para mediar entre sus numerosos conflictos, por lo que se internó en Germania con tres legiones, sin tener la más mínima sospecha de lo que se estaba fraguando. La clave del plan urdido era que Varo penetrara lo más posible en Germania. Una vez en camino sus aliados le comunicaron, falsamente, que algunas pequeñas

tribus se habían sublevado a la vez que solicitaban su ayuda urgente. Todas las cohortes –aproximadamente de unos quinientos legionarios cada una– que fueron enviadas, resultaron exterminadas a su llegada a los puntos requeridos. Mientras tanto, Arminio, completó la trampa aportando sus guerreros queruscos cuando le fueron solicitados, con lo que se ganó de forma definitiva la confianza de Varo. Los germanos se concentraron en la selva de Teutoburgo, un bosque denso donde la visibilidad era muy reducida, precisamente donde los romanos eran más débiles y los germanos más fuertes. Para agravar la situación acompañaban a la columna de tropas romanas gran número de civiles que dificultaban la marcha y el buen orden. Era tal la espesura del bosque que los zapadores romanos tenían que ir poco a poco construyendo un camino que no existía anteriormente, además la situación se agravó al comenzar a llover de forma intensa, con lo que todo el terreno se convirtió en un barrizal.

Bajo estas circunstancias y con Arminio ya reunido con el resto de los germanos comenzó el ataque contra los romanos. Durante cuatro días se sucedieron los ataques mientras intentaban ir construyendo campamentos y avanzar entre los bosques. Los germanos ya seguros de la victoria no daban tregua a los romanos, hasta que se produjo el hecho que significó el fin para todos. Varo, que había resultado herido, decidió quitarse la vida antes de caer vivo en las manos de los guerreros germanos. A partir de ese momento las rendiciones se produjeron en masa. Tres legiones yacían en la selva de Teutoburgo. Se habían perdido de golpe el sesenta por ciento de las tropas veteranas que se encontraban en Germania. Roma tardaría años en poder recuperarse.

Hubo momentos de heroísmo, como la defensa del fuerte Alisón por parte de Lucio Cedicio y la posterior retirada hacia sus propias líneas. Conviene destacar la importancia que tuvo este hecho, ya que proporcionó el suficiente tiempo a las tropas situadas en el río Rhin para que pudieran prepararse. Al menos impidió que se produjese una invasión en toda regla. La repercusión de semejante derrota hizo temblar hasta los últimos cimientos de Roma. Al tener que abandonar Germania, toda la Galia quedaba expuesta a un ataque, esto sin tener en cuenta los prácticamente seguros intentos de sublevación que se iban a producir en la misma. La siguiente frontera con la Galia era la propia península itálica, con lo que el temor, la inseguridad y desmoralización empezaron a aparecer por todo el imperio. Urgía hacer algo y no equivocarse en esta ocasión o Roma estaría perdida.

Difícilmente cometería Augusto dos grandes errores, así que se puso en marcha actuando como lo que era, una persona resolutiva que toma decisiones con rapidez y facilidad. Comenzó una denominada “leva de urgencia”, reclutando a todos aquellos que estuvieran en la edad exigida, también reclamó a gran parte de los legionarios ya retirados y a esclavos con la promesa de libertad futura, además de seleccionar los mejores mandos para comandar a dichas tropas. Todas ellas se dirigieron hacia la antigua frontera con el río Rhin, sin intentar volver a invadir Germania. Como anécdota comentaremos que unos seis años después del dramático suceso un ejército romano llegó hasta donde se produjeron los hechos y encontró los restos de lo que fueron las tres legiones de Varo.

Se comenta que incluso años después de aquellos sucesos todavía se oía exclamar al emperador Augusto con melancolía “¡Varo, Varo, devuélveme mis legiones!” Una dura lección.

## EL ALTO PRECIO DEL “AMIGUISMO”

Resulta fácil imaginar lo que pasaría en una empresa que tuviese un alto grado de conflictividad si llegase como máximo responsable una persona con las mismas características de Varo. Por desgracia es algo que se repite en demasiadas ocasiones, es para echarse a temblar al pensar que alguna vez podemos estar bajo las órdenes de alguien con semejante preparación, el verdadero prototipo del antilíder.

En el caso analizado resulta difícil cometer más errores que los de Varo, asimismo todos los condicionantes externos se alían de forma natural con los germanos. No fue posible la salvación, porque la retirada era inviable. Es como si una empresa hubiera elegido de una forma incorrecta los objetivos –seleccionando donde ellos son más débiles y la competencia más fuerte– y a continuación hubiera volcado todos sus esfuerzos empecinándose en salir adelante por dicho camino equivocado. El fracaso estaría garantizado y las consecuencias casi con toda seguridad resultarían de gran alcance. La situación fue tan absurda como el pensar en unos equipos –por ejemplo de ventas– altamente entrenados, con un orden y sistema de gestión adecuado, a los que de repente se les envía sin ningún sentido a cumplir sus objetivos sin información previa y en zonas donde no tienen experiencia. Además la competencia ya ha tomado posiciones desde hace varios años

siendo en esos puntos donde presentan sus máximas ventajas competitivas. Nos podemos imaginar el descalabro que van a recibir. Pues aunque parezca increíble, lo que hizo Varo, a veces ocurre incluso en compañías de cierta importancia.

El resultado de la incompetencia fue demoledor ¿Se imaginan perder de golpe al sesenta por ciento de sus mejores empleados? Personas preparadas, entrenadas, con experiencia, conocedoras de la cultura de la empresa, sencillamente, sería algo irrecuperable en mucho tiempo, si es que es recuperable. Perderíamos el verdadero núcleo de la fortaleza de nuestro negocio. ¡Cuanta torpeza e ignorancia hay en Varo!

En el caso de Lucio Cedicio en la defensa del fuerte Alión tenemos otro caso de la aparición de un nuevo líder en los momentos de mayor tensión y peligro. Es algo que se repite con frecuencia por lo que deberemos estar atentos para detectarlos y encomendarles en el futuro tareas de mayor responsabilidad en nuestros proyectos.

El verdadero primer culpable de los errores cometidos había sido el propio emperador Augusto, por haber primado la relación familiar sobre la profesionalidad en la elección del gobernador en una región tan conflictiva. Es lo mismo que pasa en muchas empresas, premia el “mal amiguismo” sobre la preparación y luego vienen los pesares por los malos resultados y el mal ambiente.

Al menos, una vez cometido el error y sufridas las consecuencias, Augusto reaccionó con prestancia y presteza minimizando las consecuencias. Como máximos responsables deberemos reconocer y asumir las equivocaciones, no debiéndonos empecinar en demostrar lo contrario. Habrá que aceptarlo como una dolorosa experiencia y poner todos los recursos disponibles para mantenernos en aquellos puntos donde todavía es posible obtener alguna rentabilidad.

---

# Capítulo VII

## *La debilidad de los reinos de Taifas*

---

*En todo lo que rodea a la batalla de Las Navas de Tolosa podemos encontrar la mayoría de las habilidades directivas que necesita dominar un líder: el diseño adecuado de la estrategia, la búsqueda de alianzas mediante la negociación, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, la gestión eficaz del tiempo.*

*Es un tema complejo y muy interesante de estudiar por la didáctica que nos aporta. Proporcionándonos una información útil y aplicable al mundo de la gestión sobre cómo llegaron a las distintas situaciones y cómo las resolvieron con eficacia y eficiencia.*



España, año 1212, nos encontramos en plena reunión de los reyes cristianos que están intentando trazar un plan adecuado para iniciar la campaña contra un poderoso enemigo: los almohades. Los asistentes son personas preparadas, por lo que en principio es de esperar que salga algo bueno de esta reunión, pero hay un problema, los tres son reyes y difícilmente se podrá imponer ninguna idea que no sea expuesta con la debida diplomacia, ya que en semejantes ocasiones no vale sólo lo que se expone sino cómo se expone. Pronto surgieron las primeras controversias por la disputa sobre quién debía ir en vanguardia, cuestión que según cuenta la leyenda fue resuelta por un respetado caballero catalán del Ampurdán de quién también se dice que fue clave en la elaboración de la estrategia. Es muy probable que actuara como mediador del conflicto.

Dicha estrategia estuvo muy bien diseñada; eran conscientes que la clave estaba en seleccionar adecuadamente la zona objetivo del ataque y el itinerario que se debía seguir para obtener ventaja. La zona más débil del enemigo se encontraba en el Levante –en la costa mediterránea– la opinión general es que sería fácil prosperar en ese territorio, pero los puntos de verdadera importancia seguirían en poder del adversario sin posibilidad de tomarlos, teniendo que esperar un seguro contraataque en las tierras conquistadas. La zona oeste de la península representaba un flanco seguro para los almohades, ya que las principales poblaciones se encontraban fortificadas y no era una zona muy

propicia para aguantar un contraataque debido la mala relación de algunos de dichos reyes con el rey de Portugal. Ya sólo quedaba el avance por el centro, por el paso de Despeñaperros, una decisión que requería audacia, ya que esto implicaba jugárselo todo a una carta porque suponía un inevitable enfrentamiento en una decisiva batalla campal, dónde hasta ahora el enemigo –los almohades– siempre tuvieron ventaja.

Ya tenemos seleccionada la estrategia a seguir pero, ¿cuáles fueron los antecedentes hasta llegar a esta situación? En los primeros años del siglo XIII la actual España se encontraba dividida en cinco reinos cristianos que pretendían expulsar a los almohades que a su vez dominaban toda la zona sur de la península denominada el Al-Ándalus. Al mismo tiempo todos los reinos cristianos estaban permanentemente guerreando entre sí, mientras intentaban aprovechar cualquier debilidad que pudieran detectar en el sur de los almohades, su enemigo común. Unos cien años antes, tras la muerte de Almanzor, un famoso caudillo de el Al-Ándalus, comenzó una fase de fragmentación del antiguo Califato de Córdoba dividiéndose inicialmente en veintisiete reinos de taifas cada uno de ellos muy débiles. La oportunidad no iba a ser desaprovechada por los reyes cristianos que pactaron una paz temporal entre ellos e iniciaron otra vez las hostilidades hacia el sur. Con el tiempo, estos reyes de el Al-Ándalus se vieron obligados a tomar una decisión: ser vencidos por los cristianos o pedir ayuda a los almorávides del norte de África con el riesgo que aquello suponía por la falta de seguridad futura. La cuestión la acabó dirimiendo uno de dichos reyes con una frase que acabó pasando a la historia: “prefiero ser camellero en África que porquero –aquél que cuida los cerdos– en Castilla”. Llama-

ron en su ayuda a los almorávides los cuales penetraron en España derrotando a los cristianos y de paso sometieron a todos los reyes de el Al-Ándalus, cumpliéndose de esta forma sus fundados temores. Con el tiempo la situación se volvió a repetir, los almorávides se acomodaron y se fragmentaron haciéndose débiles. Esta vez fueron los almohades los que se aprovecharon de la situación derrotando a los almorávides y sometiendo todo el Al-Ándalus.

Y esta es la situación que se había producido anteriormente. Una fragmentación por intereses contrapuestos que a su vez produce una gran debilidad por esa falta de unión de fuerzas y con un ataque de todo el enemigo reunido para aprovechar la situación. Entre medias, decenas de negociaciones por parte de todos ellos. Ahora una vez diseñada la estrategia la suerte estaba echada, ya no había marcha atrás, pero muchos otros factores intervinieron tales como el uso de la comunicación y de la propaganda que llegaron a ser fundamentales. Por un lado, se buscaba hacer publicidad de la campaña intentando que el propio Papa la apoyara como si fuera una cruzada, cuestión que consiguieron en parte; asimismo los trovadores de la época se encargaron de transmitir de forma adecuada las excelencias de dicha campaña militar componiendo cantares específicos que motivaran a su participación. En respuesta a dicha llamada un gran número de caballeros y soldados de la península y de Francia acudieron para formar parte del ejército. Todo ello suponía también un importante desembolso económico que hacía que la campaña tuviera que desarrollarse en un corto período de tiempo bajo el peligro de no poder pagar a las tropas.

Bajo esas condiciones se produjo la batalla un lunes 16 de Julio de 1212 en las llanuras o navas situadas entre las

poblaciones de Santa Elena y Miranda del Rey. El resultado fue una gran victoria del ejército cristiano pese a su inferioridad numérica. Se barajan muchas razones de aquella derrota, pero las dos más creíbles son la utilización de una táctica muy superior en el campo de batalla y, sobre todo, el grado de desmotivación que presentaba el ejército formado por almohades y andalusíes que además no confiaban demasiado entre ellos. Se trataba de unas tropas que, en primer lugar, no habían cobrado la soldada ni tenían perspectivas de cobrarla a corto plazo y, en segundo lugar, por la extrema dureza con la que estaban siendo tratados por sus jefes inmediatos con su política de ejecuciones. Por el bando cristiano la confianza en la victoria era total y eso se reflejó en la batalla a las primeras de cambio cuando las primeras líneas enemigas salieron corriendo sin ni siquiera combatir.

Los reyes cristianos ya sabían que las victorias de tipo táctico, como por ejemplo las batallas, no suelen implicar victorias definitivas que dominen un territorio, pero les sirvió para conquistar importantes puntos donde se hicieron fuertes y que sirvieran como puntos de partida para futuras campañas. Asimismo mostró una vez más que si querían tener alguna oportunidad de ganar deberían luchar unidos, además de todo el efecto propagandístico que generó semejante victoria con el correspondiente incremento de moral en todas las poblaciones de la península.

## UNA BUENA NEGOCIACIÓN INTERNA

Necesitamos ir por partes debido a lo complejo de la situación y a la cantidad de factores que intervienen para nuestro análisis comparativo con el mundo de la empresa. En primer lugar, tenemos los antecedentes que en este caso son cruciales para comprender las distintas actuaciones posteriores. En los comienzos tenemos un sólido negocio con un buen líder hasta la muerte del mismo, en la que comienzan las disputas y las luchas de poder. La razón de las desavenencias es la ausencia de otro gran líder que sea reconocido por el resto, lo que lleva siempre a la lucha por el poder y al debilitamiento. Las consecuencias no se hacen esperar, lo que antaño era una sociedad respetada y temida se convirtió en una serie de pequeñas empresas débiles y desunidas todas ellas, convirtiéndose en un blanco sencillo y apetecible de atacar. Y así ocurrió, aquellas débiles empresas fueron absorbidas con facilidad curiosamente por aquella otra compañía a la que habían llamado en su ayuda. Con el tiempo volvió a suceder algo que extrañamente se repite con frecuencia. Aquella compañía cae otra vez en los mismos errores que sus predecesores, fragmentándose de nuevo y convirtiéndose de esta forma en una serie de empresas débiles que no cooperan adecuadamente entre

si. Y aunque parezca el cuento de nunca acabar, otra empresa vuelve a aprovecharse de su debilidad absorbiendo las mismas. Pero también tendrá sus debilidades que otros explotarán.

En el otro bando, las cosas en principio no estaban mejor, ya que se encontraban en un enfrentamiento continuo. Pero analizando la situación creada, decidieron que la única posibilidad que tenían de aprovecharse de la misma era cambiar la posición de negociación competitiva que habían tenido hasta ese momento a una negociación del tipo ganar-ganar. Tendrían que resolver en conjunto los anteriores conflictos, negociando con generosidad y profesionalidad, en una serie de reuniones en las que la labor de un reconocido mediador se haría imprescindible. Pese a todas las complicaciones por la dificultad de este tipo de negociaciones con personajes acostumbrados a decidir cualquier cuestión, se llegó a fijar una estrategia común junto con los planes de acción de cada uno de ellos. Además buscaron nuevos aliados a través de unas novedosas campañas de comunicación y un adecuado uso de la propaganda. Debido a que la operación resultaba de cierta envergadura, las cuestiones económicas pasaban a tener una importancia vital, por lo que la campaña diseñada debía dar sus frutos en un corto periodo de tiempo.

¿Cuál era la principal debilidad del contrario? Algo que generalmente no se tiene en cuenta por los malos dirigentes, la motivación de los empleados de la empresa. Aparte de que llevaban varios meses sin cobrar, ni esperaban hacerlo a corto plazo, la política seguida por sus directivos era la de eliminar el mayor número de puestos de trabajo empezando por los que consideraban conflictivos. Todo ello hacía que la operativa del día a día fuera muy complicada de sacar adelante de una manera satisfactoria.

De hecho fue lo que ocurrió, desde el comienzo fueron progresivamente perdiendo cuota de mercado que su competencia conquistaba con facilidad.

Las empresas vencedoras habían aprendido una serie de lecciones: la necesidad de permanecer unidas contra un enemigo común, la generosidad para compartir el mando, la importancia de seleccionar adecuadamente los objetivos, saber aprovechar las imperceptibles debilidades de la competencia, así como el valor que supone tener unos empleados motivados e identificados con el proyecto y sus directivos.



---

# Capítulo VIII

## *Hernán Cortés: un emprendedor*

---

*Hay tres cuestiones comunes en las personas emprendedoras triunfadoras:*

*La actitud: Tomaron una decisión valiente y se volcaron con ella.*

*La determinación y persistencia: Todas sus acciones se encaminaron al cumplimiento del objetivo final*

*El liderazgo: Se convirtieron en líderes de su propio proyecto.*

*Cada una de ellas por sí sola es clave en la consecución de objetivos, pero aquél que las posea en su conjunto hará que los planes emprendidos se conviertan con el tiempo en una fuente de riqueza e inspiración para otros ganadores.*



Entre el 28 de febrero de 1519 –fecha del desembarco en Cozumel– y el 13 de agosto de 1521 –fecha de la caída de Tenochtitlán– se produjo uno de los hechos más sorprendentes de la historia. La caída de un poderoso imperio, el azteca, considerado hasta esos momentos como algo impensable e imposible de suceder. En apenas 30 meses dicho imperio dejó de ser una gran potencia.

¿Cómo había sido posible en tan corto periodo de tiempo? ¿Qué factores fueron tan decisivos? ¿Se trató de una gran epopeya o dicho imperio había alcanzado, sin percatarse de ello, su fase final de declive?

Estos son los hechos que vamos a comentar, tratando de contestar a unas cuestiones previas que nos ayuden a partir de una situación inicial y de las que podamos obtener unas conclusiones a aplicar en nuestro entorno.

¿Cómo era el entorno en aquél entonces? Hernán Cortés procedía de Extremadura, una tierra con muy pocas oportunidades. Un hidalgo, o era primogénito –con lo que era único heredero– o tenía que dedicarse al oficio de las armas o tomar los hábitos religiosos. Todo dependía del espíritu que acompañara a cada uno. En el caso de elegir las armas podía marchar a Italia con las tropas del Gran Capitán o embarcar rumbo al Nuevo Mundo, plagado de incertidumbres, además de la posibilidad de obtener fama y fortuna. Como demostró en repetidas ocasiones, Cortés fue una persona eminentemente emprendedora.

El imperio azteca contaba con algo más de tres millones de habitantes, estando su sociedad totalmente jerarquizada. En el escalafón más alto estaba el emperador, considerado como una figura sagrada. Cualquier actividad del mismo se debía realizar con un riguroso protocolo de obligado cumplimiento. También estaban los nobles que gobernaban cada una de las veintiocho provincias del imperio. La casta de los nobles representaba entre la sexta y séptima parte de los aztecas, siendo sumos sacerdotes o mandando los ejércitos. El resto eran comerciantes, campesinos y esclavos. Como vemos una sociedad bastante semejante al caso de los españoles.

Pero el imperio azteca tenía una debilidad en su estructura militar: un gran porcentaje de sus soldados eran campesinos –adiestrados desde niños en las armas– por lo que su presencia en el ejército se limitaba a un corto periodo de tiempo, salvo peligro de perder las cosechas. Dicha debilidad implicaba que no pudiera concentrarse la totalidad de los efectivos del ejército aumentando las posibilidades de los españoles y sus aliados.

¿Quiénes y cómo eran los líderes protagonistas? Resulta evidente que Hernán Cortés poseía un tipo de liderazgo superior. Tenía una gran capacidad de influencia sobre sus subalternos, siendo además alto su grado de preparación profesional para aquella época, por supuesto muy superior al de sus oficiales y soldados. Pasó dos años estudiando leyes en la Universidad de Salamanca. Ya una vez en las Indias fue escribano del gobernador de la isla de Cuba y alcalde de Santiago de Baracoa. Con el tiempo consiguió hacerse con una pequeña fortuna que destinó a organizar una fuerza expedicionaria con la que se dirigiría al imperio azteca. Le acompañaba en todas sus acciones una gran

determinación, cuestión imprescindible para emprender cualquier actividad que entrañe una gran dificultad. No hay que olvidar que el grado de determinación debe ser directamente proporcional a la dificultad del cumplimiento de los grandes objetivos.

Cortés basaba su liderazgo en el reconocimiento jerárquico, el respeto conseguido por no pedir a nadie algo que no hiciera también él mismo, por su grado de preparación personal y por su carisma.

Moctezuma tenía experiencia militar. Basaba su liderazgo en la autoridad jerárquica, ya que consideraba a sus vasallos de difícil gobierno y que debían ser tratados con cierta dureza y rigor.

¿Cómo reaccionó Cortés en los momentos de mayor presión? Desde el comienzo comprendió que las simples victorias contra los diferentes pueblos a los que se enfrentó no le servirían para derrotar a Moctezuma. Necesitaba generar unas fuertes alianzas. Su oportunidad surgió por el grado de tiranía con el que los aztecas tenían subyugados al resto de los pueblos. Después de la batalla de Centla o Potonchan, se alió con los toltecas, a continuación también derrota y se alía con los poderosos tlaxcaltecas, actuando con gran dureza contra los aliados de los aztecas. Cada vez se fue haciendo más fuerte hasta que se produjo el encuentro con Moctezuma y entraron como huéspedes en Tenochtitlan, la capital azteca. Mientras estuvo en la capital no le tembló el pulso pese a su delicada situación, mandando ajusticiar a los caciques aztecas que habían atacado a los españoles en la llamada batalla de Nantla. Cuando se enteró de la llegada de tropas españolas bajo el mando de Narváez, que querían capturarlo, decidió salir a su encuentro pese a su inferioridad numérica. Realizó un ataque noc-

turno venciendo con facilidad. Con su habilidad característica consiguió que la mayoría de los soldados de Narváez se sumaran a su causa para la conquista de Tenochtitlán. Después llegaron los errores de sus subalternos, la captura de Moctezuma, y la retirada durante varias jornadas en la denominada “la noche triste”. En la misma el ejército español y sus aliados estuvieron a punto de ser exterminados. Al final consiguieron la victoria en la batalla de Otumba, donde imperaba la desesperación, ya que se trataba de un todo o nada. Una vez conseguida la gran victoria, Cortés organiza de manera magistral, un asedio y un ataque combinado contra la capital azteca. Mezcló en todo momento tropas aliadas con sus propias tropas, elevando la moral de todas ellas al combatir codo con codo. En dos meses y medio había tomado la capital.

¿Cómo fue posible la comunicación y qué importancia jugó? El primer traductor que utilizó Cortés fue un joven indio al que apodaron Melchorejo, y que no tardó en traicionar a los españoles promoviendo la resistencia entre los indígenas.

Cortés tuvo la inmensa fortuna de encontrarse con el español Jerónimo de Aguilar y la azteca Doña Marina. Ambos estuvieron presos del pueblo maya durante muchos años por lo que acabaron hablando más o menos correctamente la lengua maya, ya que existían unos veinte dialectos. De esta manera con doble intérprete lograría comunicarse Cortés con los diferentes aliados y enemigos. Para comprender la dificultad de cualquier conversación entre Cortés y Moctezuma veamos el proceso que tenía que seguir. Cortés se lo comunicaba a Jerónimo de Aguilar en español, éste a su vez se lo traducía al maya a doña Marina, que a su vez lo traducía al náhuatl que es la lengua azteca.

Es muy probable que hubiera un alto cargo entre medias de Moctezuma ya que como hemos comentado el protocolo era muy estricto. Si Moctezuma quería preguntar a Cortés el proceso seguía el orden inverso. Con lo que el lenguaje no verbal tomaba también una gran importancia. No debemos olvidar un importante detalle, y es que doña Marina desconocía por completo el lenguaje militar español. Se trataba de la aplicación de la diplomacia –un puño de acero en un guante de terciopelo– en su estado más puro.

¿Qué situaciones opresivas se podían aprovechar en beneficio de un bando? Tanto el pueblo Tolteca como el Tlaxcalteca fueron los principales aliados que tuvo Hernán Cortés contra los aztecas. En el caso de los Toltecas porque querían librarse del yugo opresor de los aztecas, que les empobrecía por los fuertes tributos, además de los sacrificios humanos que debían ofrecer para los rituales religiosos aztecas. La alianza con los tlaxcaltecas no la consiguieron sin combatir, pero como ya es conocido las victorias son la mejor garantía para una buena alianza. Nadie quiere estar con los perdedores y todos quieren estar con los ganadores. Sin dichas alianzas Cortés no hubiera vencido jamás a los aztecas.

¿Fue decisiva la diferencia de armamento? No fue decisiva, pero si muy importante tanto en el aspecto técnico como en el psicológico. Las espadas de madera con hojas de obsidiana, las mazas, lanzas, flechas, hondas eran de hecho letales, aunque siempre inferiores a las espadas, picas, ballestas, arcabuces, artillería y caballería de los españoles. La artillería que llevó Cortés constaba de catorce piezas, pudiendo disparar tanto balas de piedra a gran distancia como usar descargas de metralla a corta distancia con un efecto devastador. Para los aztecas resultó muy difícil en-

frentarse a este desconocido tipo de armamento, además del peligro que suponía la caballería en campo abierto. Su única posibilidad estaba en llegar al cuerpo a cuerpo e intentar sacar ventaja de la superioridad numérica. El problema era que los aliados de los españoles equilibraban en parte esa superioridad numérica. Además la diferencia de la calidad de las protecciones de los españoles –corazas, cotas, escudos, cascos– era más que notable.

Aparte hay que mencionar la devastadora propagación de enfermedades tales como la viruela que diezmaron la población azteca.

## SER LÍDERES DE NUESTRO PROPIO PROYECTO

Cortés reúne las principales características que tiene un emprendedor que generalmente alcanza el éxito. Todos tienen claro un objetivo de mayor o menor envergadura y dedican todos sus esfuerzos a conseguirlo. Mientras la mayoría de las personas abandonan en los momentos más complicados que generan frustración, el verdadero emprendedor da un paso más en esos momentos y consolida sus pasos iniciales.

Primero se tiene una inquietud y unas ideas más o menos claras de lo que se pretende, se fijan unas metas y sin dudar se pone uno en marcha. El emprendedor comprende desde el comienzo que debe ser líder de su propio proyecto, nadie más asumirá ese reto. Inicialmente las mayores dificultades surgen con los temas económicos, pero el verdadero emprendedor sabe que el riesgo es necesario, y que es directamente proporcional a la importancia del objetivo seleccionado. Más tarde aparecerán otras dificultades que pueden implicar establecer unas alianzas, ahí es donde debe manifestarse la capacidad de negociar de nuestro líder. Tal y como le ocurrió a Cortés. Los aztecas habían cometido demasiados abusos y ahora era la oportunidad de dichos pueblos de librarse de ellos aliándose con los españoles.

El buen emprendedor aprovecha para sacar partido de cualquier desventaja; en nuestro caso el problema de la comunicación podía haber sido definitivo. De hecho Cortés fue engañado por su primer traductor, Melchorejo, aunque pudo sustituirlo con gran eficacia por Jerónimo y Marina, utilizando los dos traductores al tiempo. Otra cuestión importante era la interpretación del lenguaje no verbal, que engaña menos que las propias palabras.

A veces resulta necesario un golpe de efecto, siempre ha sido comentado que Cortés quemó las naves con lo que no le quedaba otra solución que la de seguir adelante. En realidad las embarrancó en la costa; de hecho parte de las mismas se utilizaron para la toma de la capital azteca.

Las personas como Cortés no se dejan intimidar, no han llegado tan lejos para que un contratiempo les deje fuera. Desde el comienzo decidió combatir, siempre en inferioridad numérica. Cuando surge un problema más complicado toman la iniciativa y se apresuran a resolverlo, tal y como hizo con la llegada de las tropas de Narváez.

Después de la derrota en la llamada Noche Triste, lo lógico es que cualquier persona se derrumbe y la desesperación acabe con sus pretensiones. Pero la persistencia y una actitud ganadora –nunca se dan por vencidos– acompañan a las personas que ya han tomado una decisión que no tiene vuelta atrás. Consigue vencer en Otumba una batalla en principio imposible de ganar, y al poco tiempo se dirige a cumplir su objetivo inicial, la toma de la capital azteca.

Los emprendedores de éxito son líderes con una gran confianza en si mismos que tienen claro el objetivo a cumplir y los sacrificios y esfuerzos que tienen que ofrecer a cambio.

---

## Capítulo IX

### *La guerra de Sucesión Española: una historia de conflictos, engaños, alianzas, negociaciones y tratados*

---

*En ciertas circunstancias extremas resulta necesario negociar para obtener unas alianzas que en condiciones normales nunca aceptaríamos. Los peores momentos se producen en aquellas situaciones en las que se va a romper el equilibrio de fuerzas quedando una de las partes en un estado de hegemonía total. Es aquí cuando debemos analizar nuestra verdadera posición y fuerza, buscando los mejores aliados posibles para contrarrestar dicho desequilibrio. Siempre tendremos algo que aportar incluso cuando no estemos entre el grupo de mayor influencia. Deberemos encontrar nuestro hueco y obtener el máximo beneficio, teniendo en cuenta que dichas alianzas se producen como consecuencia de una amenaza y que su objetivo final es un tipo de negociación final ganar/ganar.*

*Aquellos que intenten engañar u olviden estos prefectos se verán abocados al mayor de los fracasos.*



Nos encontramos en la última década del siglo XVII, la sucesión del rey de España, Carlos II, con el sobrenombre de El Hechizado, se ha convertido en un asunto que ha traspasado las fronteras, considerándose como algo de interés internacional. La razón no era otra que el tratar de medrar y obtener los máximos beneficios por parte de cada uno de los países europeos, evitando que dicha sucesión rompiera de forma definitiva el equilibrio de fuerzas a favor de Francia o de Austria. Las otras potencias europeas tales como Inglaterra u Holanda no permitirían semejante situación preponderante por parte de ningún otro país europeo. Al final, en 1698 se consigue firmar el Primer Tratado de Partición, cuyo nombre ya indica de lo que verdaderamente se trata, nombrándose un heredero de la Corona Española procedente de Baviera. Parte de España pasaría a manos de Francia y otra parte a las de Austria, además de debilitar sus posesiones internacionales. Con lo que en principio quedaban todos satisfechos al debilitar a una gran potencia y de paso obtener unos importantes beneficios. Pero toda la operación fracasó al ser envenenado dicho sucesor –itenía seis años de edad!– por lo que tuvieron que reanudar las negociaciones para encontrar una nueva solución.

En 1700 se firma un Segundo Tratado de Partición en el que se reconocía a un sucesor proveniente de Austria, con la condición de ceder a Francia todas las posesiones españolas en Italia. Una nueva sangría para España, que al final no se produjo por la falta de concreción de los acuerdos

por parte de los países involucrados. Ya sólo quedaba la posibilidad de influir sobre el testamento de Carlos II que fallecería ese mismo año. Había nombrado como su sucesor al trono español a Felipe de Anjou, futuro Felipe V de España, que además era nieto del rey de Francia, con la condición de que firmara expresamente su renuncia al trono de Francia, pensando que de esta forma evitaría un conflicto con el resto de los países y de paso no se desmembraría el imperio que había heredado. Pero como siempre sucede la única condición expuesta por Carlos II en su testamento se incumplió, declarando el rey francés como su sucesor al actual rey español, el conflicto estaba servido. Las otras potencias tales como Inglaterra y Holanda que no estaban demasiado satisfechas con el Tratado firmado, ya que suponía ventajas económicas para Francia en las denominadas Indias, decidieron crear una coalición en su contra. De esta forma todos aquellos países que veían perjudicados sus intereses firmaron el Tratado de la Haya consolidando la denominada Gran Alianza. No se trataba sólo de una cuestión de tipo político, siendo la repercusión económica lo que conseguía unirlos a todos contra Francia. De esta forma Inglaterra, Austria, Holanda, Dinamarca, Portugal y Saboya se enfrentaban a la hegemonía de Francia y parte de España. La guerra había comenzado en toda Europa.

El 11 de abril de 1713 se firmaba el Tratado de Utrecht, después de numerosas campañas y batallas ganadas y perdidas por ambos bandos. En esta ocasión Felipe V sí renunciaba en las Cortes al trono de Francia, con lo que el equilibrio quedaba restablecido. Los grandes derrotados habían sido Francia y España aunque en el tratado se reflejara que no había ni vencedores ni vencidos. Los beneficios y compensaciones fueron enormes para algunos de los países. In-

glaterra, la más beneficiada, consigue ser confirmada como una de las grandes potencias mundiales, recibe Terranova, Nueva Escocia, Gibraltar, Menorca, y el traslado de esclavos en exclusiva durante treinta años. Además se convierte en líder del comercio marítimo y desplaza a Francia de Norteamérica. Todos consiguen grandes beneficios, hasta un pequeño ducado como el de Saboya obtiene Niza y Sicilia en el Tratado. La Gran Alianza había triunfado.

## **EN OCASIONES LAS GRANDES VICTORIAS SE OBTIENEN EN LA NEGOCIACIÓN DE LA PAZ**

Es la típica historia sobre lo que le puede suceder a una gran compañía cuando se encuentra descabezada, sin un buen gobierno, y se está preparando la sucesión en la misma. Curiosamente podemos bajar o subir al nivel que queramos, desde una simple jefatura a la presidencia, ya que al fin y al cabo se trata de algo normal en la naturaleza humana, obtener el máximo beneficio de una situación e impedir que nuestros oponentes ganen poder. En nuestro caso hay una gran compañía que pase lo que pase va a ser la gran perjudicada por la falta de liderazgo de su dirigente; otras dos de gran peso que pugnan por quedarse con el control de la misma; y otras de diferente fuerza que no van a permitir que ocurra, ya que no quieren una empresa que domine todo el mercado y acabe marcando la pauta de la misma. Su única posibilidad será crear una alianza con alguna otra de cierto peso e impedir que suceda. Pero no es tan fácil conseguirlo, se debe producir un error por alguna de las partes que signifique una gran amenaza. Sorprendentemente dicho error se produce al incumplir los acuerdos firmados, despreciando de paso al resto de los que lo habían negociado.

Pase lo que pase la empresa sobre la que se disputa perderá irremediablemente, si gana uno de los bandos será absorbida por éste, mientras que si gana el otro bando será desmembrada en gran parte repartiéndosela como un vulgar botín. Este es el enorme precio a pagar por no tener una cabeza visible con suficiente carácter y carisma.

La alianza se basa en unos intereses comunes de tipo económico y en librarse de una potencial gran amenaza evitando la preponderancia de nadie. Saben que su única oportunidad es promover la confianza mutua, además de apoyarse en el concepto básico de la negociación ganar-ganar. Como vemos incluso las empresas más pequeñas que supieron estar y aliarse al bando más fiable consiguieron grandes beneficios.

La guerra duró muchos años, durante la cual hubo numerosas batallas, pero la verdadera victoria se logró en el proceso de negociación de la paz. Es precisamente ahí donde hay que ser excelente. Existen grandes estrategias, también magníficos tácticos, unos y otros han conseguido a lo largo de la historia victorias que han trascendido a largo de los siglos; pero las victorias en las negociaciones y tratados aunque no tiene tanta trascendencia pública –ya que no hay nada épico que exaltar– proporcionan las victorias más importante y duraderas.

Las lecciones finales son variadas, desde la necesidad de un gran liderazgo, pasando por la obligatoriedad de cumplir los acuerdos firmados, la importancia de saber que no hay enemigo pequeño, el beneficio de una adecuada y honesta colaboración basada en la confianza, y por último el valor de saber negociar.



---

# Capítulo X

## *Federico II el Grande*

---

*Comentario de Federico contra los veteranos e incompetentes oficiales detractores de cualquier cambio en el ejército: “La división de intendencia prusiana tiene dos mulas que han participado en veinte campañas; no por eso dejan de ser mulas”.*



El caso de Federico II de Prusia, llamado con el tiempo Federico II el Grande, es uno de los más sorprendentes que uno se pueda encontrar en la historia militar. En sus comienzos fue considerado un hombre blando, incapaz de gobernar; de hecho su gran talento para organizar y comandar ejércitos no apareció hasta que realmente tuvo que hacer uso de él. Anteriormente fue un hombre de letras poco dado a los temas de acción y del que jamás se podría sospechar que llegaría a ser uno de los grandes personajes de la historia. Es muy probable que todo el bagaje que llevaba acumulado sobre temas relacionados con la literatura, filosofía, historia, pintura, música –incluso tocaba la flauta– le acabaran dando una visión más amplia y distante sobre los temas de la guerra, convirtiéndose en su gran fortaleza.

Al poco de empezar su reinado comenzaron los cambios y... ¡las guerras! Declaró la libertad de prensa, la libertad de culto, la independencia judicial y suprimió el tormento. También destacó como gestor e impulsor de un notable desarrollo de la industria y agricultura prusiana. Al mismo tiempo comenzó a gestionar en el ejército prusiano uno de los cambios organizativos más profundos conocidos hasta la fecha, que acabaría dejando asombrado al mundo entero.

Resultaba sorprendente que aquel rey que tocaba la flauta, escribía libros, hablaba en francés y se codeaba con Voltaire y Bach, pudiera además disponer de una de las

mentes con mayor capacidad de visión estratégica. Desde el primer momento se puso a trabajar en lo que consideraba que debía ser su ejército; tenía claro que quería tener al ejército más eficiente del mundo. Pero eso implicaba un esfuerzo tremendo, un grado de exigencia no conocido hasta ese momento y un altísimo nivel de compromiso en todos los estamentos, pero en su caso no eran sólo deseos lo que expresaba.

Daremos un dato inicial para comprender la grandeza de lo que hizo: durante la mayor parte de sus campañas, la población de Prusia apenas superó los cuatro millones de personas –de hecho durante su reinado pasó de dos millones y medio a seis millones– y se enfrentó con cierto éxito a países que sumaban cerca de veinte veces su población. Sencillamente increíble ¿Cómo pudo hacerlo? ¿Qué cambios tuvo que introducir para llegar a ese nivel de eficiencia?

Contaba con la ventaja anteriormente señalada: el conocimiento de lo que habían hecho los grandes líderes del pasado. Si a esto le añadimos la determinación de llegar a ser como ellos, o incluso superarles, junto con una gran capacidad de trabajo realizado con constancia, entonces puede llegar a comprenderse la razón del cumplimiento de la mayoría de sus objetivos. Cuando se combinan preparación y capacidad de trabajo el resultado suele ser llamado éxito; ese es el verdadero secreto que todos buscan y pocos entienden.

Principalmente basaba el éxito de las tropas en su grado de entrenamiento, muy duro y exigente –para alguno brutal– en el que se representaban situaciones que luego se iban a encontrar en la realidad. A los oficiales les pagaba en función de su valía teniendo especialistas en todas las

actividades. Detectó rápidamente todos los errores que se estaban cometiendo hasta entonces, optimizando el uso de cada una de las tres armas: infantería, caballería y artillería, así como su uso coordinado. Se preocupó por el grado de motivación de las tropas dotándolas de un gran “espíritu de cuerpo”. En definitiva construyó en base a un trabajo descomunal el mejor ejército de la época.

Pero también tuvo sus detractores en el propio ejército prusiano: aquellos oficiales que estaban acostumbrados a hacer las cosas de la misma manera desde hacía muchos años y que no veían con buenos ojos ningún tipo de cambio. Se burlaban del libro de instrucciones que había creado en base a los conocimientos acumulados en toda la historia militar. Comentaban que lo único válido era la experiencia práctica... ¡Qué equivocados estaban! De ellos solía comentar el mismo Federico: “La división de intendencia prusiana tiene dos mulas que han participado en veinte campañas; no por eso dejan de ser mulas”.

Al final lo que obtuvo fue el ejército más disciplinado y ordenado, el mejor en las tres armas, mucho más rápido que todos sus enemigos, expertos en el ataque y con una oficialidad que estuvo a la altura de sus hombres. Con esto podía enfrentarse a sus enemigos pese a que siempre estaba en desventaja numérica. Lo que hacía, era esperar a que el enemigo desplegara sus tropas y a continuación, aprovechando su gran movilidad y disciplina, lanzarse contra uno de los flancos del contrario que, generalmente, era incapaz de reaccionar a tiempo. Su ejército era todo de élite.

También es cierto que durante mucho tiempo se aprovechó de la ineptitud del mando enemigo así como de su manifiesta incapacidad para efectuar rápidas maniobras. Lo basaban todo en la superioridad numérica y eso era pre-

cisamente su debilidad, mucha mayor cantidad pero sin la suficiente calidad. Aparte de que Federico les golpeaba en puntos dónde conseguía tener incluso superioridad numérica.

Al final de su vida había combatido en veintidós grandes batallas, convirtiéndose en la referencia de todos los grandes estrategas que surgieron a lo largo de los años, entre ellos el mismo Napoleón. A lo largo de los siglos muchos intentaron imitar el modelo de Federico, basado en el duro entrenamiento, la disciplina, la movilidad, la rapidez de las acciones y el ataque, pero se olvidaron de impregnar todas las acciones de un adecuado liderazgo que motivara a sus equipos. Ya se sabe que “quién tiene éxito siempre tendrá imitadores”, lo cual no implica que estén capacitados para hacerlo.

## **EL ÉXITO COMO RESULTADO DEL CONOCIMIENTO, LA CAPACIDAD DE TRABAJO Y LA DETERMINACIÓN**

Lo que sorprende a muchas personas de Federico es que partiendo del hecho de ser una persona muy culta, tuviera además una gran visión estratégica así como dotes de liderazgo, icómo si no pudieran ser virtudes complementarias! En el caso de Federico son un conjunto de rasgos, actitudes y cualidades el que hizo que se convirtiera en uno de los personajes históricos más influyente. Conocía perfectamente todos los defectos que afectaban al ejército prusiano de la época, y se propuso una remodelación profunda del mismo. Como ya hemos visto en otras circunstancias, resulta recomendable que la gestión del cambio sea emprendida y ejecutada por personas que tengan características de líder. Es prácticamente seguro que habrá una fuerte resistencia por aquellos sectores que no quieran perder sus prebendas actuales, por lo que hará falta una persona con firmeza y las ideas claras. Cuando se tienen las ideas claras y los objetivos son de una gran ambición no se suele ser demasiado amistoso con los detractores de la gestión del cambio.

Si se trata de un caso en el que sólo se pretende unos ligeros cambios, la misión puede resultar hasta de una cierta sencillez. Pero cuando lo que se busca es convertirse en el mejor del mun-

do de cualquier especialidad, con la premisa de la búsqueda de la eficiencia, entonces hacen falta personas excepcionales con el máximo nivel de compromiso. Suelen ser personas que mantienen un alto nivel de exigencia personal, y que mediante el ejemplo transmiten dicha exigencia al resto de los estamentos.

Para poder acometer proyectos tan ambiciosos deben reunirse muchos atributos, destacando: un alto nivel de conocimientos unidos a una gran preparación, una elevada capacidad de trabajo y la determinación por cumplir todos los objetivos propuestos.

En el caso de Federico no se olvidó de las personas a su cargo, y aunque el grado de entrenamiento era de una gran dureza, siempre estuvo preocupado por lo que denominaba el espíritu de cuerpo, que es el grado de identificación de las personas con el grupo al que pertenecen.

Aunque parezca sorprendente, cuando el contrincante nos supera numéricamente, pero nuestra calidad es muy superior a la del enemigo, lo recomendable es atacar. Tal y como lo hizo Federico en su época, la clave estaba en poder concentrarse en puntos concretos donde incluso podrían obtener superioridad numérica debido a la lentitud del contrario. Básicamente fue lo que hizo, aprovecharse de la ineptitud de los mandos del ejército enemigo, aprovechando la excelente preparación de sus tropas.

¿Cómo podemos medir su éxito? Observando un dato, durante los años de su reinado, la población de su reino creció más del doble que la de sus comienzos. Trasladando este dato al mundo de la empresa nos podemos dar cuenta de la grandeza de su liderazgo, teniendo en cuenta que es como si una mediana empresa se hubiera enfrentado con éxito durante años a grandes corporaciones que multiplicaban por veinte su tamaño.

---

# Capítulo XI

## *Napoleón un militar innovador*

---

*La verdadera innovación es aquella que traslada el mundo de las ideas al mundo de lo práctico.*

*Se trata de convertir ideas originales en ventajas competitivas aplicables en un mercado.*

*En muchas ocasiones esto implica gestionar un número importante de cambios, cuestión sólo apta para cierto tipo de líderes, de ahí su dificultad.*



Una de las épocas sobre la que más se ha escrito es la napoleónica. No fue un periodo demasiado extenso, apenas un poco más de dos décadas, pero resultó muy intenso debido a los cambios producidos tanto a nivel social, político, legislativo y militar. Parte de dichos profundos cambios, que a su vez crearon otro tipo de valores, se reflejaron en una serie de innovaciones en los ejércitos de la época, que hicieron que Francia se convirtiera en la gran potencia mundial. Su principal artífice fue Napoleón Bonaparte, el cual llevó a la práctica sus intensos años de estudio en la búsqueda de la optimización de los ejércitos. Realizó grandes y duraderos cambios que proporcionaron durante la mayoría de la época una ventaja casi decisiva contra el resto de los ejércitos a los que se enfrentó. De la dificultad para aplicar dichos cambios baste señalar que los ejércitos enemigos tardaron casi veinte años en poder aplicar con una cierta eficiencia algo parecido, no innovaron, pero al menos consiguieron imitar lo mejor de la época.

Hoy en día todavía existen algunas personas que defienden que Napoleón no innovó, sino que rentabilizó las ideas de otros. Pero en eso consiste precisamente ser innovador, lo otro es ser el creador de una idea, la realidad es que fue el gran innovador de su época, capaz de convertir escasas probabilidades en certezas y las ideas en realidades. También los hay que llevados por una cierta pasión por la figura del personaje, afirman que fue el gran innovador sobre cómo se consiguen las victorias.

Uno de sus puntos fuertes fue su preparación básica, que no procedió de la experiencia de combate, sino del grado de aprovechamiento que obtuvo del estudio de numerosas ideas militares. Consideraba clave la lectura –con cierto sentido crítico– de la vida y campañas de los grandes generales. Era un defensor del perfeccionamiento continuo, razón por la que miraba con cierto recelo todo lo que fuera una serie de principios o algo dogmático.

Tenía una clara filosofía, que era la de ser lo más contundente posible para conseguir los objetivos, no dudando en emplear artimañas o engaños ya que afirmaba que todo estaba justificado si se conseguían los mismos. Se trataba de ser lo más práctico posible, en eso concentraba gran parte de sus esfuerzos. Rompió con el espíritu tradicional de las campañas conservadoras, impulsando la idea de tomar la iniciativa cuanto antes y mantenerla a toda costa. Se trataba de obtener alguna ventaja inicial, aunque esta fuera pequeña. De hecho cuando le preguntaban que en consistía ser un buen general, respondía que en obtener siempre ventaja sobre el enemigo.

Desde el comienzo supo que había que gestionar un importante cambio, insistiendo una y otra vez que aunque eran capaces de ganar pequeñas acciones puntuales, todavía no habían aprendido a ganar las grandes batallas.

Con respecto a la estrategia, uno de sus puntos fuertes era el detallado y meticuloso estudio previo que realizaba sobre la situación, siempre con el suficiente tiempo y no dejando nada al azar. Pero lo que más le diferenció del resto y que no se suele mencionar, es que mientras que los demás solían tener un único plan, él tenía preparados varios alternativos con el mismo grado de precisión que el principal.

Con respecto a los planes de acción, buscaba que estos fuesen muy flexibles, pero siempre supeditados al objetivo

fijado; en esa cuestión sí que era inflexible. Buscaba que todo fuese más operativo para poder cumplir el nuevo tipo de objetivos mucho más ambiciosos y basados en la rapidez, por lo que realizó importantes cambios de organización en el ejército.

Comprendía perfectamente la diferencia entre el efecto devastador producido por las tropas desmoralizadas y aquellas que estaban motivadas. Por esa razón buscaba coger por sorpresa al enemigo porque conocía su efecto desmoralizador. Con respecto a sus tropas trabajó sobre el sistema de recompensas y ascensos, buscando su buen estado de ánimo y que estuviesen motivadas. Estableció un nuevo sistema de ascensos en función de la valía personal. Anteriormente sólo los nobles o personas con influencia tenían alguna oportunidad de ocupar altos cargos en el ejército. Se convirtió de alguna forma en defensor de “dar una herramienta sólo al que sabe manejarla”.

Con respecto a los oficiales su máxima era la de la unidad de mando: “mejor un mal general que dos buenos”.

Básicamente lo centró todo en conseguir convertir lo que sólo eran unas originales ideas sobre el arte militar en una clara realidad.

## EL SENTIDO PRÁCTICO DE LAS NUEVAS IDEAS

Es posible que se pueda decir de Napoleón que no fue una persona creativa al no generar ideas originales; pero es indudable que sí que indagó sobre el sentido práctico de esas ideas. El concepto de innovación es el de poner dichas ideas en el mercado para obtener ventajas competitivas, y en eso Napoleón fue un genio.

En algunas ocasiones la experiencia obtenida en la empresa no aporta nada a personas que ya vienen con una cierta formación, puesto que todas sus formas de actuación o incluso su cultura están obsoletas. Ocurriendo en este caso que son precisamente esas personas las que sí que podrán aportar los cambios necesarios que el negocio necesita. Napoleón solía comentar que después de haber librado setenta batallas, no había aprendido nada que no supiera desde el principio.

Las personas que están abiertas a la mejora continua en todas las actividades de la empresa no suelen ser muy partidarias de aplicar dogmas de fe en las formas de actuar. Consideran que para que puedan servir de ayuda, estos principios de actuación deben ser muy sencillos y fáciles de entender.

Con respecto a la motivación de las tropas aplica una teoría apoyada en el sistema de promoción, nivel de res-

ponsabilidad y reconocimiento. No fue muy partidario de dar un exceso de independencia a sus máximos dirigentes, probablemente pensando que en el futuro podría volverse contra él. Pese a que era partidario de la unidad de mando y conector de las debilidades del mando compartido, tuvo gran número de problemas con sus mariscales, ya que ninguno reconoció de una forma abierta la autoridad jerárquica de otro mariscal cuando Napoleón se lo imponía. De hecho se comenta que el mismo Napoleón era el que fomentaba las desavenencias entre sus propios mariscales, un gran error que le acabaría ocasionando graves consecuencias, por la falta de colaboración entre ellos. El sistema de promoción, basado en la valía personal, le facilitó los mejores generales de la época, con una profesionalidad muy superior a la de sus enemigos que ascendían por cuna o relaciones. Esta fue una de las grandes diferencias de calidad, que le proporcionó numerosas victorias.

Los buenos líderes son excelentes estrategas, ya que comprenden la importancia de acertar en la elección de los objetivos a cumplir. De la misma manera son también muy meticulosos para evitar errores que impliquen desagradables sorpresas, por desgracia ya no suele ser tan habitual la misma precisión en los planes alternativos.

Otra buena lección es el que los planes de acción sean flexibles, lo importante es el objetivo, la forma de conseguirlos puede cambiar en función de las circunstancias del entorno, por lo que habrá que estar preparado.

No hay que tener miedo a efectuar cambios en profundidad de la estructura organizativa, el problema de muchas empresas es que adaptan la fijación de sus metas a su funcionamiento actual, el cual puede suceder que deje mucho que desear. Con el tiempo ha podido ocurrir que este tipo

de empresa se haya convertido en una mole rígida y estática que sólo sabe ganar los pequeños encuentros, lo suficiente para poder justificarse, pero que no sabe triunfar en las grandes batallas. Es en esos momentos cuando resultará necesario un cambio radical en la estructura organizativa y en el funcionamiento general, pasando a fijar unos objetivos más ambiciosos y que sean factibles de conseguir. Esto implicará grandes enfrentamientos con otros competidores que deberán ser capaces de ganar. Para comenzar lo ideal sería olvidarse durante un tiempo de la actual forma de hacer las cosas, diseñando a continuación una posible estrategia futura acorde con las actuales ambiciones e inmediatamente poniéndose a trabajar para construir una nueva empresa que sea capaz de conseguirlos. Al final se trata de convertir un negocio que ganaba escaramuzas en otra capaz de conseguir grandes victorias en grandes batallas. Tal y como hizo Napoleón.

---

## Capítulo XII

### *Robert Edward Lee: Un ejemplo de liderazgo después de la derrota*

---

*Los grandes líderes seguirán conservando su capacidad de liderazgo en el caso de que ya tengan experiencia anterior sobre el nuevo entorno en el que se moverán. Su grado de preparación y carisma conseguirán alcanzar objetivos muy por encima del resto de las personas. Fueron líderes y continuarán siéndolo, esa es su grandeza.*



El caso del general Lee es uno de los más asombrosos que podemos encontrar sobre cómo triunfar después de una gran derrota y en un entorno diferente del que se tiene una gran experiencia. Fue el general carismático por excelencia de la Guerra Civil Americana o Guerra de Secesión. Era natural del estado de Virginia, uno de los que declaró su secesión del Norte o de la Unión. En los comienzos de la guerra le fue ofrecido la dirección del ejército del Norte, la cual rechazó, pasando a ocupar, en el bando contrario, el mando del ejército de Virginia, ya que aunque no estuviera de acuerdo con la esclavitud e incluso dudando sobre la secesión, comentaba que le resultaba imposible luchar y levantar la espada contra la tierra donde nació.

Robert E. Lee fue un militar con una gran preparación y experiencia. Graduado en la Academia Militar de West Point, perteneciente al Cuerpo de Ingenieros, llegó a ser un especialista en la construcción de fortificaciones. Intervino en la Guerra de México contra los Estados Unidos, donde destacó por su visión estratégica. Con una amplia experiencia de combate, participó en numerosas batallas en las que llegó a ser herido en alguna de ellas.

A la edad de cuarenta y cinco años fue elegido para dirigir la Academia de West Point, donde aportó durante tres años su experiencia y recogió una gran información sobre el mundo de la formación que le será muy útil en el futuro. Al finalizar sus tres años de mandato, había colocado a la Academia al nivel de las mejores escuelas militares europeas.

A continuación Lee llegó a comandar un regimiento de caballería en las guerras contra los apaches y comanches, lo cual representó una nueva experiencia en otro tipo de combate. Su siguiente mando será ya en la Guerra Civil donde en poco tiempo llegó a convertirse en un personaje histórico. Lee era consciente de la gran inferioridad de su ejército; los contrarios le superaban en todo, tenían más dinero, eran superiores numéricamente, sus líneas de comunicación eran mejores, pero sobre todo, el enemigo era dueño de la industria en general, teniendo en su poder casi el cien por cien de la industria militar. El Sur sólo superaba al Norte por la calidad y preparación de sus oficiales. ¿Cómo podía combatir en semejantes condiciones? Tal y como lo hacen los grandes líderes cuando se encuentran en una inferioridad manifiesta: atacando los puntos débiles del enemigo. A lo largo de la guerra fueron innumerables sus intervenciones, unas veces con éxito y otras con derrotas, pero consiguió fraguarse el reconocimiento por ambos bandos de ser el mejor general de la contienda. Dos meses antes de finalizar la guerra fue elegido como Comandante en Jefe de todos los ejércitos del Sur. Como era de esperar, sólo era cuestión de tiempo el que llegaran unos generales competentes al ejército del Norte para que decidieran a su favor una guerra que no podían perder.

Al terminar la guerra el presidente de la Unión firmó una declaración llamada de Amnistía y Reconstrucción, las tropas enemigas simplemente tenían que jurar obediencia a la legislación y lealtad a la Constitución para poder acogerse a dicha amnistía, pero había una excepción: los funcionarios y altos rangos de la Confederación, los cuales no fueron incluidos en la misma.

Caído en desgracia, consiguió que le dieran la Presidencia del Washington College, un pequeño y desconocido

colegio. Como había hecho a lo largo de su vida, se puso a trabajar para convertir al centro en un referente para todos los estudiantes americanos. Con su amplia experiencia y reconocido liderazgo consiguió convertir al College en uno de los centros más destacados, perteneciendo desde entonces a la élite de las instituciones educativas. Apenas tuvo cinco años para conseguir dicho cambio antes de fallecer y ser enterrado en el propio College. Tenía sesenta y tres años. Falleció habiéndosele privado de la ciudadanía estadounidense, que no recuperó hasta 1975, a título póstumo, durante el mandato del presidente de los Estados Unidos Gerald Ford.

## “¡CUMPLE CON TU DEBER EN TODO!”

¿Qué es lo que hace verdaderamente grandes a las personas? ¿Las victorias? ¿El éxito continuado? ¿El triunfo final? ¿El comportamiento intachable? ¿La honestidad con los demás y con uno mismo? El caso del general Lee es especial y singular, además de muy didáctico para analizar en situaciones personales difíciles. Especial, porque es uno de los personajes destacados de la Guerra Civil Americana que rechazó el mando del ejército que sabía que no podía perder. A algunos les puede parecer una locura luchar en el bando que se sabe perdedor, pero se trató de una cuestión de principios. Podríamos estar comentando sus excelencias en el campo militar, al fin y al cabo, fue un genio de la estrategia y el mejor general de dicha guerra; pero lo que realmente nos interesa analizar es lo que ocurrió después de la derrota de su ejército.

En condiciones normales, otra persona se hubiera retirado de la vida activa y probablemente aguardaría la muerte escribiendo sus memorias con una gran melancolía. Pero Lee era diferente; para sus hombres lo había sido todo, el general carismático por excelencia, le adoraron e idolatrarón pese a las derrotas sufridas. Algo importante tuvieron que ver en él, quizás fuera la honestidad que emanaba en

todas sus acciones y su sentido del deber. Muy llamativo es su epitafio en el Salón de la Fama: “Cumple con tu deber en todo. No puedes hacer más. Jamás deberías conformarte con menos”.

Pues precisamente con esta premisa se embarcó en un nuevo proyecto cuando aceptó la presidencia de aquél pequeño y desconocido colegio, el Washington College. No se dedicó a lamentarse por todas las desgracias anteriores, consideró que era su deber hacer de dicho College un centro de referencia y se puso a trabajar con dedicación y ahínco para conseguirlo. Había participado en las grandes batallas de la guerra civil americana tales como Antietam, Chancellorsville, Fredericksburg, Gettysburg; pero la de ahora le exigía todavía un mayor coraje, ya que algunos le consideraban que había fracasado y además se encontraba fuera del ámbito donde se había forjado su leyenda. Contaba con la experiencia de cuando estuvo dirigiendo la Academia de West Point, aparte de la que derivaba de haber tenido una vida tan activa; así que lo que primero que hizo fue crear un lema para todos los estudiantes, algo que fuera el indicativo de lo que pretendía ser el College, como la actual “misión” de una empresa. El lema fue el siguiente: “Sólo hay una regla, y es que todo estudiante es un caballero”. Con lo que ya indicaba lo que se esperaba de cualquier persona que quisiera ingresar en el Centro.

Como era de esperar su dedicación basada en el sentido del deber y el honor, acabó dando sus frutos y en menos de cinco años ya comenzó a destacar convirtiendo al College en uno de los centros de referencia de Estados Unidos.

Y esta es la didáctica que queremos aportar: nunca desfallezca, ni aunque haya sufrido una gran derrota. Cumpla con su deber y todos se lo agradecerán. Continúe luchando

y transmitiendo toda su experiencia para que otros se beneficien de la misma. Si ha sido un líder busque seguir siéndolo. Actúe como lo haría el General Lee, la derrota ha sido sólo un contratiempo, hay todavía muchas victorias por las que merece la pena seguir combatiendo.

---

# Capítulo XIII

## *Preliminares de la batalla de Gettysburg*

---

*Si existe un factor determinante para la toma de decisiones, este es el de la búsqueda e interpretación de la información. Gracias a la misma disminuirá el grado de presión en la resolución de los problemas. Es como la vista que guía todos sus pasos. Suprímala y comenzará a caminar entre las penumbras.*



Nos encontramos en 1863 en plena guerra civil americana, el general Lee del ejército confederado del sur acaba de obtener una gran victoria en Chancellorsville sobre el ejército federal del norte. Se trata de un buen general que es consciente de la situación y de las pocas posibilidades que se le van a presentar, ahora no puede desaprovechar la situación de ventaja de la que dispone. El estado de moral –la motivación– equilibra ahora la situación, encontrándose en el punto más alto en el ejército del sur y en el más bajo en el del norte.

En condiciones normales el ejército confederado no tendría ninguna posibilidad de victoria, pero ahora se le brinda la ocasión de atacar, la iniciativa está en su poder; y esa es la gran especialidad de un general tan carismático como Lee. Ahora es su momento, no puede dar tiempo al ejército federal para que pueda reorganizarse. Inició una gran ofensiva, pero en esta ocasión con uno de los planes más ambiciosos que se puedan emprender, llevará a sus tropas a territorio federal, se acabaron las batallas defensivas en el sur.

El ejército confederado del sur presentaba varios factores a favor y alguno en contra que debía tratar de minimizar. Como fortalezas tenían sobre todo el estado de moral –motivación– de su ejército; en esos momentos sus soldados y oficiales se consideraban invencibles; tenían la iniciativa y eso implicaba que el contrario debía limitarse a reaccionar en función de sus movimientos; asimismo contaban

con el liderazgo carismático de Lee que era prácticamente adorado por los soldados de su ejército. Como debilidades tenían la pérdida de su mejor general subalterno “Stonewall” Jackson, y la inferioridad numérica de sus tropas, compensada con creces con la superioridad en calidad.

El ejército federal estaba bajo el mando del general Hooker que se limitaba a intentar obtener alguna información del enemigo para saber como reaccionar. Se consideraba inferior al enemigo y así se encargaba de demostrarlo todos los días provocando una mayor pérdida de moral en su ejército. Tenía desplegadas patrullas de caballería por todo el territorio para intentar averiguar la posición del enemigo.

Pero nada más iniciarse las hostilidades de la nueva campaña, Lee cometió un error de gran importancia, concentró la mayoría de su caballería para intentar cortar la línea de suministros del enemigo. Aparte de ser un plan demasiado arriesgado, no se percató que dejaba a su propio ejército sin información, ya que esta era suministrada por las patrullas de caballería con las que ahora no contaba.

Hubo un momento en que ninguno de los generales de ambos bandos disponía de información acerca de la situación o novedades del bando contrario. Se podía decir que se encontraban maniobrando totalmente a ciegas, cualquier cosa era posible bajo esas circunstancias, unos por un error estratégico y otros por una inoperancia total.

¿Qué estaba sucediendo en esos momentos? Por el bando federal habían ocurrido cambios muy importantes, entre ellos el reemplazo del general en jefe Hooker por el general Meade que estaba entrando en situación y tratando de arreglar ciertas decisiones anteriores. Por parte confederada su ejército se encontraba totalmente diseminado formando un

enorme semicírculo. Si el enemigo se hubiese percatado de la situación, el ejército confederado habría estado en una situación delicada al no poder concentrarse con la suficiente rapidez para defenderse de un ataque. Hay que tener en cuenta que el ejército federal actuaba por líneas interiores lo que facilitaba que sus movimientos para reagruparse se realizasen en menos tiempo. Pero era tal la situación y el desconcierto que nadie sabía nada de nadie con lo que se equilibraba la situación.

En esta situación, un espía transmitió al general Lee la posición de todo el ejército federal, pese a no conocer la situación de parte de sus propias tropas decidió dirigirse hacia la capital Washington, decisión que a su vez también había adoptado el nuevo general en jefe Meade. Ambos ejércitos se encontraron en Gettysburg dando lugar a la mayor batalla de toda la guerra.

## LA INFORMACIÓN Y LA INICIATIVA SON DECISIVAS

En la situación a analizar tenemos un bando, el confederado, que pese a su inferioridad se encuentra pletórico de moral, con todos los soldados y oficiales considerándose poco más o menos que invencibles. Por el otro lado, pese a su superioridad numérica, se sienten inferiores, y el primero que lo demuestra a cada momento es su máximo dirigente. Ha decidido actuar reaccionando a los movimientos del enemigo, cediéndoles toda la acción e iniciativa. Si a esto le sumamos la inoperancia total de sus patrullas que debían nutrirle de información sobre el enemigo, el resultado final hace suponer que será derrotado casi con toda seguridad.

La iniciativa es un concepto que se suele tener poco en cuenta en el mundo de la empresa, pero que es decisiva para poder competir en aquellos puntos en los que se tiene ventaja. El que tiene la iniciativa selecciona el lugar y el momento, mientras que su competidor se limitará a ser un mero comparsa, defendiéndose lo mejor posible.

Cuando se está en inferioridad numérica, se cuenta con personas bien preparadas y con un alto nivel de motivación, y además se tiene un líder carismático, entonces hay

que atacar. Es el momento de los proyectos ambiciosos, si se deja pasar la oportunidad, difícilmente se volverá a tener otra, no se puede dudar. Pero para la adecuada selección de los planes de acción hay que tener suficiente información, y que esta sea entendible.

En nuestro caso aunque la mayoría de las deliberaciones fueron acertadas, el plan final fue demasiado arriesgado, al no permitir tomar decisiones con la necesaria seguridad.

En el bando competidor el cambio de su máximo dirigente supuso su salvación. Pese al desconcierto generalizado con el que se encontró, reaccionó de la mejor manera posible, concentrándose sobre el punto que consideraba más importante y decisivo.

Exactamente igual que realizó el bando con la iniciativa, al recibir la información de un espía que le permitía tomar las adecuadas decisiones, produciéndose el inevitable choque en el punto más lógico.

Suele suceder más a menudo de lo que pensamos el no disponer e incluso despreciar cualquier información sobre la competencia. Esa es una de las grandes diferencias entre los buenos y los malos líderes, los primeros actuaran con conocimiento, prudencia y diligencia; mientras que la soberbia mandará en las acciones de los segundos.



---

## Capítulo XIV

### *Shaka Zulú: un líder para el cambio*

---

*En la mayoría de las ocasiones lo verdaderamente difícil es romper con las culturas ancestrales. Las cosas se hacen de una manera determinada y nadie se plantea cambiarlas porque siempre se han hecho así. También es posible que alguna persona con una visión un poco más avanzada se haya percatado de lo ineficaz de algunos comportamientos, pero el problema es que no son capaces de realizar ningún cambio. La realidad es que hasta que no llegue alguien con las características de un líder todo seguirá igual que antes.*



El caso que vamos a analizar es el de Shaka, considerado como el rey de mayor importancia que haya existido en África del Sur y que consiguió unir a casi cuatrocientos clanes bajo el nombre de Zulú, multiplicando por cuatro la extensión del territorio que había recibido. Cuando alcanzó el poder apenas contaba con unos pocos centenares hombres armados, pero en unos pocos años llegó a disponer de un ejército de veinte mil guerreros altamente entrenados.

La población se dedicaba principalmente a la ganadería en la que basaban toda su economía. Estaban divididos en clanes y solían ser pacíficos; de hecho, cuando se producía algún altercado y posterior declaración de guerra entre clanes, la misma se dirimía fijando con antelación el lugar del enfrentamiento. Esta no era una batalla propiamente dicha, sino que podía ser resuelta con algún combate entre unos pocos guerreros o el lanzamiento a distancia de las lanzas que portaban. Las cuestiones estratégicas o tácticas eran totalmente desconocidas, eran más unos altercados pasajeros que otra cosa. Cuando el enfrentamiento finalizaba se declaraba un vencedor, que debía recibir una compensación en forma de cabezas de ganado de la parte derrotada quedando finalizado de forma definitiva la resolución del conflicto.

Shaka era hijo –no reconocido legalmente– del jefe de uno de los clanes. Desde muy temprano comenzó a destacar entre el resto de los guerreros por sus cualidades especiales que unidas a su gran tamaño –medía más de un metro

noventa– hacían que empezara a mostrar unas reconocidas dotes para el liderazgo. Cuando su padre falleció se hizo rápidamente con el poder, coronándose rey, eliminando a todos sus posibles contrincantes.

Es a partir de estos momentos cuando comienza a llevar a la práctica todas sus innovaciones en el ejército. La gran aportación de Shaka es que lo cambia todo, la estrategia, la táctica, el entrenamiento, el trabajo en equipo, la motivación... convirtiendo a un pequeño clan en uno de los pueblos más poderosos y respetados del continente africano.

Empieza cambiando el tipo de arma con el que combatían, quiere que los encuentros se resuelvan cuerpo a cuerpo donde sus tropas serán muy superiores por el tipo de entrenamiento recibido. Elimina las ineficaces lanzas largas que eran arrojadas en los combates por un tipo de lanza mucho más corta que se utilizará como si fuese una espada. El escudo se hace de un tamaño mucho mayor con el objeto de cubrirse de los lanzamientos enemigos y para empujar al contrario en el cuerpo a cuerpo.

Con respecto a la organización, divide a su ejército por regimientos, de forma que resulta mucho más operativo a la hora de iniciar las acciones en el campo de batalla. Estratégicamente incorpora el concepto del centro, las alas o flancos y el uso de la reserva. Se la denominaba “los cuernos de la res” y el funcionamiento era sencillo y muy eficaz. Comenzaba el ataque por el centro donde estaban situadas la tropas veteranas que sabía que no le iban a fallar; mientras se desarrollaba el combate, los más jóvenes avanzaban por los flancos –los cuernos– para sorprender al enemigo donde presentaba debilidades. El ataque final procedía de la reserva que había estado descansando hasta ese momento esperando su oportunidad para completar el cerco al

enemigo. Todo se realizaba con una gran coordinación gracias al brutal entrenamiento al que eran sometidos todos los guerreros a lo largo de los años.

Con respecto a su persona digamos que era reconocido como líder en gran parte debido a una serie de cualidades que hacían que todo se hiciese correctamente. Supervisaba todos los temas, incluso en los más pequeños detalles –no hablamos de microgestión que sería un defecto–. Antes de que se produjese un enfrentamiento había analizado tanto el terreno como el despliegue enemigo. No daba ninguna información como válida hasta que no se había asegurado adecuadamente.

Pese a su comportamiento tiránico hoy en día está considerado como uno de los grandes personajes de la historia de Sudáfrica, el verdadero creador de uno de los territorios más extensos que existieron, la llamada Zululandia.

## PRODUCIR UN GRAN CAMBIO CULTURAL

¿Por qué fue tan grande Shaka y traspasó los umbrales de la historia? Fundamentalmente porque convirtió a un pueblo débil y desunido en uno fuerte, respetado, que no paró de crecer. ¿Cómo lo consiguió? Gracias a su fuerte capacidad de liderazgo con la que impregnó todas sus acciones produciendo un gran cambio cultural, el más difícil de conseguir. Podemos compararlo con el caso de una empresa acomodada, en la que se dejen transcurrir los días con unos objetivos muy sencillos de conseguir, sin ninguna ambición y donde las posibles agresiones comerciales se miren con una cierta despreocupación y frialdad. Sin saberlo se habrán ido debilitando peligrosamente, pudiéndose convertir en cualquier momento en un fácil blanco por parte de cualquier competidor que sí sabrá hacer las cosas correctamente. Lo peor es que esa dejadez y falta de profesionalidad haya penetrado en la cultura de la empresa, ya que en este caso sólo será cuestión de tiempo que sean atacados o simplemente desaparezcan víctimas de su propia incompetencia.

¿Cómo se puede solucionar? Se trata del caso más complicado para una empresa, existiendo una única solución, la llegada de un gran líder con las ideas claras que aca-

be con toda la inoperante cultura anterior e imponga un nuevo modelo basado en la profesionalidad. Cuestión poco menos que imposible si no se trata de una persona carismática y con una adecuada preparación, por la cantidad de enemigos que le irán surgiendo y que no querrán perder sus prebendas actuales.

Si llegase un líder con las mismas características del caso que estudiamos comenzará por el principio, diseñando una estrategia adecuada con unos objetivos que ofrezcan una rentabilidad acorde a sus posibilidades reales. Cambiará la estructura de la empresa dotándola de una gran fortaleza profesional y de flexibilidad, preocupándose de que cada persona conozca exactamente cuáles son sus funciones. A sus equipos les entrenará de una forma adecuada, teniendo un gran nivel de exigencia en los resultados de su formación, si no son válidos en la dureza de un periodo de formación tampoco lo serán en la fase de combate. Cambiará el concepto de la tibieza en los combates, se trata de cumplir los objetivos, dejando claro que gracias a ello la empresa y sus trabajadores podrán seguir creciendo. La misma o más profesionalidad que se exige a los trabajadores se les pedirá a sus dirigentes.

No se tratará de un directivo que manda desde un despacho, gran parte de su fuerza estará basada en su capacidad de supervisión y en la comprobación de aquella información sobre la que guarde algunas dudas.

Gracias a ello conseguirá el pleno reconocimiento de su autoridad en todas las facetas, actuando como un líder duradero que aumentará el grado de seguridad y la motivación. A partir de aquí es muy probable que dicha empresa no pare de crecer adecuadamente año tras año y cree una cultura interna que permanezca cuando él ya no esté presente.



---

## Capítulo XV

### *La batalla de Tannenberg: el germen de una revolución*

---

*Nunca permita las situaciones derivadas de la mala relación entre sus directivos. A la hora de la verdad no colaboraran eficazmente, primando sus intereses personales por encima de los de la empresa. El orgullo es un mal compañero de los buenos líderes, si no son capaces de solucionar sus diferencias personales, tampoco conseguirán solucionar las de los miembros de sus equipos. Los mejores líderes son aquellos que quieren y saben gestionar sus propios conflictos, evitando en el futuro males peores.*



Nos encontramos en plena Primera Guerra Mundial con el ejército alemán teniendo que combatir en dos frentes, el frente oriental y el occidental. Los alemanes ya lo habían previsto con suficiente antelación, elaborando muchos años antes un plan denominado Schlieffen en el que se contemplaba la estrategia a seguir. Como todos los buenos planes, era sencillo y realista, contendrían al enemigo en un frente mientras en el otro atacarían por sorpresa. En la zona occidental la clave consistiría en dar un golpe rápido y decisivo en Francia, mientras que en el frente oriental deberían aguantar a toda costa contra el ejército ruso hasta que les pudieran enviar refuerzos.

El ataque inicial del ejército alemán hacia París tuvo un gran éxito, llegando un momento en el que el rápido avance provocó una presión tan intensa, que amenazó con romper todo el frente francés. En respuesta a tan delicada situación los franceses comenzaron a mandar numerosos mensajes al zar de Rusia con el objeto de que adelantara su ataque en el frente oriental aliviando de esta forma sus dramáticas posiciones. El ejército ruso, pese a que aún no se encontraba preparado, atendió sus peticiones comenzando la movilización de sus tropas. Desde el comienzo los problemas con los que se encontró el ejército ruso fueron numerosos, uno de los más significativos fue que la intendencia tuvieron que hacerla en carretas tiradas por caballos debido a la diferencia del ancho de vía ferroviaria que existía entre Alemania y Rusia. Además los alemanes contarían con una

gran ventaja y es que su defensa sería por líneas interiores lo que permitiría que se desplazasen mucho más rápido que el ejército ruso. Pero todavía había algo peor y que acabaría siendo la principal razón de su derrota: la mala relación entre los máximos responsables de los dos ejércitos rusos.

Los generales rusos Rennenkampf y Samsonov eran los comandantes en jefe del primer y segundo ejército respectivamente. Con una diferencia de cinco años, ambos habían combatido en las mismas guerras como oficiales de caballería desde la guerra contra los boxer hasta la guerra con Japón. En 1905 surgió el conflicto que ya no les abandonaría en toda su vida. El general Samsonov un hombre enérgico, con un fuerte carácter y pocas dotes para la estrategia, acusó al general Rennenkampf de no haberle ayudado durante la batalla de Mukden. La discusión alcanzó tales términos, que ambos generales llegaron a las manos, desatándose desde ese momento una mutua animadversión que duraría hasta el final de sus días.

Con semejante precedente ambos ejércitos rusos penetraron en Alemania. Como era de esperar la colaboración fue nula, parecía más bien que esperaban a que atacara uno de ellos y que fuera destruido, para seguidamente iniciar el avance por su cuenta y llevarse de esta forma todos los méritos de la campaña. De hecho eso fue lo que ocurrió, mientras Rennenkampf atacaba, Sansonov se mantenía inactivo, sucediendo a continuación exactamente lo contrario.

En tan dramáticas circunstancias a punto estuvieron incluso de tener fortuna, ya que el mando alemán dejándose llevar por un exceso de prudencia quiso retirarse, lo que hubiera podido degenerar en un desastre, eso sin tener en cuenta la pérdida de motivación que dicha orden hubiera producido en todas las tropas de su ejército. En realidad lo

que ocurrió fue la oportuna destitución del mando alemán autor de la orden de retirada y el correspondiente cambio general de planes. La idea principal del nuevo plan alemán consistiría en aprovecharse de la ya conocida inactividad de uno de los ejércitos rusos mientras atacaban al otro con la mayoría de sus fuerzas. Los alemanes concentraron en poco tiempo al grueso de su ejército contra las tropas de Samsonov, dejando apenas unas reducidas tropas enfrente del otro general con órdenes de limitarse a contenerle y procurando no mostrar su debilidad. Además prepararon una trampa a Samsonov comenzando una acción de cerco de la que no se percató precipitando la misma debido a un ingenuo avance.

Las numerosas peticiones de ayuda nunca fueron contestadas por el otro general, que tal y como se sospechó, continuaba con su desesperante inactividad. Una vez completado el cerco y cerrada la bolsa la situación estaba perdida, noventa mil soldados rusos cayeron prisioneros y el segundo ejército dejó de existir. Más tarde el propio ejército de Rennenkampf fue también derrotado aunque en esta ocasión pudo librarse de su total aniquilamiento. Por causa de este tipo de derrotas y del comportamiento de sus generales se acabó desencadenando incluso la rebelión de sus propias tropas, contribuyendo de alguna forma al comienzo de la Revolución Rusa.

## **LA ENEMISTAD PERSONAL GENERA UN MANDO DIVIDIDO Y ENFRENTADO QUE CONDUCE AL FRACASO**

El presente tema expone elementos de estrategia, liderazgo, alianzas y conflictos, además de las consecuencias derivadas de un mando dividido y enfrentado.

Pese a que uno de los bandos se ve obligado a combatir en dos frentes, su visión previsor ha hecho que elaboraran con la suficiente antelación un adecuado plan estratégico, que debido a su sencillez, ha llegado a ser incluso brillante. Han aplicado un razonamiento tan evidente como es el de atacar donde somos fuertes y defendernos donde somos débiles. No es una estrategia genial pero dentro de toda su simplicidad guarda una lógica que a quién la aplica le evita muchos desastres. No siempre hay que buscar la genialidad en todas las acciones basta con ser excelentes en unas pocas y procurar no fallar en el resto.

En el bando opuesto la alianza funciona de forma positiva, respondiendo con presteza a las peticiones de ayuda. Las dificultades encontradas en el suministro ya nos hacen suponer una cierta falta de profesionalidad de los mandos implicados. Mientras que los alemanes lo tenían todo pre-

visto en su planificación, los rusos se ven obligados a improvisar.

Con respecto al liderazgo la diferencia es notable. Por la parte alemana su máximo dirigente se muestra excesivamente temeroso, comenzando a dar muestras de inseguridad, lo que inevitablemente llevará consigo el cometer graves errores. El alto mando lo detecta actuando con prontitud y procediendo a realizar su cambio con la mayor diligencia posible, lo que supone la eliminación de una grave amenaza. Además cambian todos los planes al haber detectado el incompetente proceder de los dos máximos dirigentes del ejército ruso. No suele ser habitual, aunque sí muy recomendable, el estar pendiente tanto de las capacidades de los dirigentes de la competencia, así como de la relación entre ellos. Gracias a ello diseñan un plan similar al que ya tenían, pero ahora limitado al frente oriental, contendrán a uno de los ejércitos rusos mientras atacarán con dureza al otro. Por la parte rusa la mala relación entre sus dirigentes provocada por un conflicto no resuelto hace que la colaboración sea inexistente. Demasiadas veces se repiten estos errores, sobre todo en los procesos de negociación, cualquiera con un mínimo de formación y experiencia sabe que lo único que es prácticamente imposible de salvar son las ofensas de tipo personal. Realmente el que comete el error en el bando ruso es su máximo dirigente, en este caso el Zar, por permitir que coincidieran personas cuya enemistad era ya conocida. Debería haber suprimido a uno de ellos, a los dos al tiempo, o haber nombrado a otro dirigente por encima de ellos que les hubiera hecho comportarse como verdaderos profesionales.

El resultado no se hizo esperar: el ejército alemán consiguió derrotarles por separado al aprovechar sus de-

bilidades puntuales. Esto es lo que consigue el orgullo, la animadversión y la falta de profesionalidad; los enfrentamientos entre máximos dirigentes nunca pasan desapercibidos, provocando una gran inseguridad y desmotivación entre las personas bajo su mando, que en algunas ocasiones suelen ser focos de futuras situaciones de conflicto. Una de las peores debilidades conocidas es la que procede de un mando dividido y enfrentado.

---

# Capítulo XVI

## *El desastre de Annual*

---

*En ocasiones responsabilizamos del fracaso de alguna campaña a la concepción y diseño de la estrategia aplicada. Cuando la realidad es que el verdadero problema forma parte inseparable de la propia empresa, ya que se encuentra profundamente arraigado en la cultura de la misma. No son los estrategas los verdaderos culpables, sino los inexistentes líderes que se ocupen de gestionar los adecuados cambios para que estos errores no se produzcan.*



Norte de África, febrero de 1920. El general Manuel Fernández Silvestre toma posesión como comandante general de Melilla. No era el puesto que él esperaba, ya que pretendía el de alto comisario, que le precedía en el escalafón, cuestión que le originó una gran frustración. Se trataba de un buen general, decidido, valiente –herido más de veinte veces en combate– bien formado, que incluso hablaba con cierta corrección la lengua árabe y con una cierta capacidad para negociar cuando no le traicionaba su temperamento, como ya había demostrado anteriormente en repetidas ocasiones.

A su llegada a la Comandancia de Melilla se percató que todos los generales españoles anteriores a él habían actuado con una gran cautela o exceso de prudencia después de la derrota sufrida a manos de las tribus rifeñas en el barranco del Lobo en 1909. Pero el nuevo general –que anhelaba la gloria– llegaba con otras ideas; no estaba conforme con la actitud mostrada hasta entonces comenzando desde el primer momento un rápido plan de expansión. Inició las acciones de forma que en poco más de un año consiguió extenderse más que en toda la década anterior, pero con el problema de que dividió a sus fuerzas en un total de ciento cuarenta y cuatro pequeños fuertes que no fueron correctamente preparados.

Los errores cometidos fueron numerosos y todos de una gran gravedad. En primer lugar existían unas serias diferencias de criterio entre Silvestre y su superior en el

mando el general Berenguer. Ambos eran compañeros de la misma promoción de caballería y combatieron en Cuba. Mientras Silvestre era demasiado impetuoso, Berenguer era más bien una persona serena, ponderada y considerada ecuánime en todas sus decisiones. Pese a que Silvestre era más antiguo en el mando y gozaba de más prestigio, el mando se lo dieron a Berenguer. Estratégicamente se cometió la equivocación de dispersar el ejército en zonas muy comprometidas donde tenían serios problemas en conseguir un adecuado suministro de agua. No se tuvo tampoco en cuenta el bajo grado de adiestramiento y de motivación de las tropas, más del ochenta por ciento eran analfabetos, cobraban menos que un peón caminero rifeño, y su instrucción era inexistente; eso sin contar la falta de armamento adecuado y los problemas de logística. También hay que señalar que la corrupción formaba parte de todos los estamentos de la sociedad –si pagabas se reducía el servicio militar de tres años a seis meses– llegando incluso a un cierto número de mandos cuya falta de profesionalidad provocó que no estuvieran en sus puestos cuando la situación lo requería. La denominada aventura marroquí era muy impopular, ya que el país no se había repuesto de la derrota de 1898, existiendo una grave crisis social y económica.

En realidad lo que había detrás era un interés económico –por las minas– militar y político, aunque a diferencia de los franceses no tuvieron detrás el apoyo de un lobby colonialista. El resumen era que si no tenías colonias no eras nadie en el marco internacional.

Todos estos errores fueron hábilmente aprovechados por Abd el-Krim, caid de Beni Urriagali, una persona preparada que había estudiado en España, llegando a ser consejero de la oficina de asuntos indígenas e incluso profesor

de lengua árabe del propio general Silvestre. Comprendió que el éxito consistía en aprovecharse de las debilidades existentes, atacando sucesivamente los diferentes puestos que iban quedando aislados. La retirada de las tropas españolas, en las que murió incluso el propio general Silvestre, acabó originando la pérdida del ejército y de prácticamente la totalidad del territorio de dicha comandancia.

También se produjo uno de los hechos más valerosos y desconocidos de la historia militar. En plena desbandada se encomendó al regimiento Alcántara que cubriera la retirada del ejército. Las cargas se repitieron contra los rifeños y cuando los caballos ya no aguantaban más se realizaron las cargas al paso. salvaron muchas vidas con el siguiente coste, de los 680 jinetes que comenzaron el combate quedaron 142, apenas la quinta parte, y aún así siguieron combatiendo. Buenos oficiales mandando a magníficos soldados. Fue tal el grado de confianza y el prestigio que alcanzaron entre sus propias tropas que cuando se organizó la defensa en la posición de Monte Arruit, se asignó la defensa del punto clave –la denominada puerta del arco– a los restos del regimiento Alcántara que los acompañaba, apenas cincuenta hombres. Cuando se rindió dicha posición prácticamente no quedaban supervivientes en el regimiento.

La crisis producida por el fracaso de la campaña de África acabó ocasionando cambios muy profundos tanto en el gobierno como en la historia de España. Al poco tiempo de estos sucesos el gobierno tuvo que dimitir y se formó otro de concentración por parte de todos los grupos políticos. Este gobierno a su vez duró poco tiempo y durante los siguientes dos años varios gobiernos más fueron cayendo con rapidez dando muestra de la inestabilidad política que se vivió en la época, hasta que el general Primo de Rivera

dio un golpe de Estado en 1923 pretendiendo enderezar la situación creada. Con respecto a la situación en el norte de África, más tarde, en 1925 se produjo el famoso desembarco de la bahía de Alhucemas consiguiendo de esta forma restablecer la situación en la zona, cumpliendo los objetivos proyectados por el general Silvestre.

## ¿DEBILIDAD POR UN EXCESO DE OBJETIVOS O UN PROBLEMA DE CULTURA INTERNA?

Son varios los factores que han intervenido en el desastre de Annual y en sus amplias repercusiones. Aparentemente todo parte de una mala decisión estratégica por alargar en exceso el frente sin tener aseguradas las líneas de comunicación y sin disponer de apoyo entre sus tropas. Unos achacan dicho error al general Silvestre y otros a que recibió órdenes de sus superiores, el caso es que la estrategia fue un fracaso en su diseño inicial. En el mundo de la empresa, aunque en principio el objetivo final de la estrategia sea el adecuado, no podemos pretender hacerlo mucho más rápido de lo que consideramos que es aconsejable. No se trata de lanzarse a conquistar mercados a toda costa, sino de asegurarse que es viable cada conquista y que podemos mantenerla en el tiempo. Cuanto más extendamos o ampliamos nuestros objetivos más recursos deberemos dedicar en conjunto y menos a cada uno de las líneas de acción para conseguirlos, encontrándonos al final en situaciones de extrema gravedad.

La verdad es que hacía falta un líder fuerte, preparado y carismático que acabara con toda la situación creada,

pero la realidad es que la corrupción había proliferado a todos los niveles en la sociedad y difícilmente alguien hubiera podido acabar con ella. Lo dramático fue que la mala cultura estaba tan extendida que formaba parte habitual del día a día. Podemos achacarlo a la estrategia; a los mandos que no cumplían sus funciones; a los soldados por su baja formación; o incluso a la sociedad en general por el deplorable estado en el que tenía al ejército, sin comida y sin cobrar. Se carecía de un ejército colonial estando las unidades formadas por quintos. Cualquier plan que se hubiese emprendido casi con toda seguridad hubiese fracasado bajo esas circunstancias. Se necesitaba un líder que acometiera y gestionara los cambios; desplazando a los corruptos e incompetentes y promocionando a los mandos honestos y preparados, que eran muchos, pero mal aprovechados. En cambio llegó un buen general, que no estaba lo suficientemente preparado para planes de semejante envergadura. También en el mundo de los negocios sucede lo mismo cuando ocurren fracasos de semejante envergadura, lo primero que se buscan son responsables, se trata de poder echar la culpa a alguien y de esta forma poder librarse de que le achaquen a uno cualquier negligencia. Hace falta encontrar culpables a los que responsabilizar de todos los errores; por desgracia en pocas ocasiones se profundiza en el verdadero mal que lo ha producido, y que puede estar profundamente arraigado en la cultura de la empresa.

Siempre habrá alguien que sepa aprovecharse de nuestras debilidades; si ignoramos el problema estructural de fondo lo acabaremos pagando con creces en el futuro, sólo es cuestión de tiempo. La tremenda realidad es que para los malos directivos todos los problemas son coyunturales y tienden a resolverse por si solos.

Cuando la procedencia de los problemas quede fuera de nuestra órbita; lo recomendable es iniciar cuanto antes los cambios internos necesarios mediante un líder que actúe como tal, impermeabilizando a la empresa lo más posible de los efectos perversos que procedan del exterior. Comenzando por la preparación adecuada de todo el personal, el cambio de cultura interna, y la concentración estratégica de los objetivos hasta que se este preparado para iniciar nuevas campañas.

Si existían tropas de la valía del regimiento Alcántara es porque había oficiales dentro del ejército que eran capaces de comenzar el cambio apropiado. Otra cuestión es que el líder pueda también actuar en ámbitos de mayor influencia.



---

# Capítulo XVII

## *Napoleón y Hitler fracasan en Rusia*

---

*Si no somos capaces de recordar el pasado volveremos a repetir los mismos errores en el futuro. Siempre es posible cometer un error, también un gran error, pero incluso en este caso todo tiene solución, excepto cuando tratamos de ignorarlo y no somos capaces de reconocerlo con prontitud. Hay un hecho que se repite con demasiada frecuencia: las personas soberbias e incompetentes nunca reconocen las cualidades de sus colaboradores, tendiendo a sobrevalorar las suyas propias. Esta es la principal razón de sus repetidos fracasos.*



Año 1812, el plan de campaña de Napoleón era llegar a Moscú a ser posible en un solo impulso. Pensaba que si tomaba con rapidez la capital rusa transformaría la opinión pública a su favor y liberaría a muchos disconformes de la obligación del deber a la patria. Aparte del efecto moral favorable que produciría en sus tropas y totalmente destructivo en el ejército enemigo. Si fallaba en tomar el principal objetivo, Moscú, el enemigo se haría más fuerte y podría iniciar un contraataque a partir de la capital.

La estrategia principal de Napoleón fue equivocada, en realidad un catastrófico error, eso sin tener en cuenta la cantidad de problemas con los que se iba a enfrentar por culpa de factores externos tales como la climatología y la gran extensión de terreno que conforma Rusia. Una vez que alcanzó el objetivo y se encontró con que los rusos incendiaban la ciudad y estaban dispuestos a luchar hasta el final es cuando comprendió el error estratégico que había cometido. Todavía le resultaba posible salvar algo la situación, pero la retirada que preparó fue otro auténtico desastre que culminó con la práctica destrucción de todo su ejército.

Nos encontramos ahora en 1941, en plena segunda guerra mundial. Hasta el momento antes de la invasión a Rusia, la táctica de la *blitzkrieg* –basada en movimientos rápidos y concentración de fuerzas en un punto– siempre le había dado buen resultado a los alemanes. Por esta razón no pensaban que nada pudiera pararles bajo ninguna

circunstancia en la denominada operación Barbarroja. El problema fue que no habían hecho un análisis adecuado de las actuales circunstancias, lo basaban todo en lo que consideraban unas seguras victorias tácticas sin percatarse que la definición estratégica del fin principal estaba viciada. El objetivo final consistía en destruir el sistema político del enemigo. Sencillamente apoderarse de Rusia bajo esas circunstancias era imposible.

Volvieron a cometer el gran error de Napoleón, que fue el no haber tenido en cuenta el factor climatológico que resultaría desde el principio la clave para el desastre. Pero todavía había más, el factor terreno, con una enorme extensión donde la rapidez de acción de los alemanes quedaba diluida y las acciones de su aviación resultaban limitadas. Cuestiones como el congelamiento de los lubricantes de los vehículos y cañones, el líquido de retroceso, muelles de acero, mecanismos de las armas... tampoco habían sido tenidas en cuenta. Ni siquiera que los caminos se convertían en lodazales en primavera y otoño, o en hielo en invierno. Además de las constantes interferencias de Hitler –con sus destructivas genialidades estratégicas– en las decisiones de sus generales al mando.

La situación en Rusia acabó derivando en una irremediable y segura derrota. Las órdenes que recibían los oficiales profesionales por parte de Hitler, que se consideraba a sí mismo como un genio militar, era que resistiesen a cualquier precio en sus posiciones, sacrificando incluso hasta el último de sus hombres. La retirada no estaba permitida.

Otro de los errores cometidos fue el dispersar las fuerzas en varios objetivos, cuando cualquier profesional con un mínimo conocimiento sobre estrategia sabe que es de manual el concentrar las fuerzas para alcanzar el éxito en

los objetivos verdaderamente importantes. De esta forma los soviéticos acabaron siendo más fuertes en cada uno de los puntos, provocando una retirada alemana en todos los frentes.

El resultado final acabó siendo un fracaso total, las posibilidades de una victoria alemana prácticamente se habían desvanecido, además la tremenda derrota en el frente oriental hizo que las pocas probabilidades de negociar desaparecieran. Habían sido derrotados, aún así el único que se negó a aceptarlo fue el propio Hitler provocando una debacle para su país cuando ya no había solución.

## NUNCA HAY QUE FIJAR UN OBJETIVO IMPOSIBLE

El plan diseñado por Napoleón fue un gravísimo error de concepto, increíble en una persona que reunía tanto talento y capacidad. ¿Con cuántas tropas debía llegar a Moscú para garantizarse el éxito? Según comentan los expertos hubiera necesitado un mínimo de doscientos mil hombres para tener alguna posibilidad de victoria, pero la realidad es que a duras penas pudo reunir menos de la mitad, unos noventa mil, y en no muy buen estado.

El propio Clausewitz –un reconocido estratega de la época– hizo un estudio en el que analizó que sucedería en el caso de que Napoleón hubiera sido más prudente. Demostró que tampoco le habría servido demasiado, ya que precisamente la falta de prudencia no fue su principal problema. Es algo que aún hoy en día cuesta reconocerlo, pero el verdadero error de Napoleón fue la estrategia diseñada, comenzando por fijar un objetivo que no podría cumplir: la invasión y derrota de Rusia. Como veremos a continuación las lecciones no fueron bien aprendidas por algunos.

Hitler dispone una estrategia competitiva con la única finalidad de aniquilar a la competencia lo cual no parece muy profesional. A algunas personas llevadas de un estado de euforia les puede resultar algo motivador, pero no

creemos que los verdaderos profesionales del mundo empresarial se encuentren muy seguros teniendo como jefe a alguien que plantea de esta forma sus estrategias. Quieren trabajar con personas competentes, no con aquellas que se dejan llevar por pasajeros estados de euforia.

En el caso de Hitler lo que resulta increíble es que no hubiera aprendido de los errores que anteriormente había cometido Napoleón. Hitler incluso llegó a tomar el mando del ejército y de todas sus decisiones, basadas en lo que él pensaba que era una “maravillosa intuición”. De esta manera convirtió a un gran ejército en uno totalmente ineficaz e incompetente, mientras que su adversario iba aprendiendo de sus propios errores, reconociendo las fortalezas y debilidades de su enemigo. En muchas ocasiones se habla del aprendizaje continuo en todos los niveles de la empresa, el cual no sólo sirve para mejorar las competencias y habilidades de cada persona sino que además hace que el conocimiento de los errores ocurridos anteriormente –a todos los niveles– sirva para que no sean repetidos en el futuro. Precisamente lo contrario de lo que sucedió en nuestro caso.

¿Se pueden imaginar a un presidente o consejero delegado dando órdenes a sus buenos directivos de aguantar en mercados donde las pérdidas económicas son constantes, seguras e inevitables? Este tipo de personas no dan ningún tipo de explicación, sus directivos simplemente tienen que aguantar hasta el final, pese a que se esté produciendo el hundimiento de la empresa y la pérdida de la mayoría de los empleos. Lo único que tienen claro es que ellos son infalibles, su diseño estratégico de los objetivos ha sido acertado, y en el caso de producirse algún fallo es porque sus directivos no se han empleado con la necesaria actitud.

No es lo mismo retirarse voluntariamente de aquellos puntos en los que estamos experimentando grandes pérdidas a que nos expulsen después de haber aguantado todo lo posible sabiendo que no hay solución. En el primer caso todavía podemos seleccionar otra zona donde intentar hacernos fuertes porque somos nosotros los que tomamos la decisión. En el segundo nos vemos obligados a dirigirnos donde podamos porque la elección ya no depende de nosotros sino de las condiciones del entorno.

¡Si al menos hubiera leído algo sobre las campañas napoleónicas o hubiese hecho caso a sus competentes generales! Quizás en este caso nunca se le habría pasado por la cabeza semejante plan descabellado. Pero siempre es igual y la historia se repite una vez tras otra por no hacer caso a las enseñanzas obtenidas de las derrotas anteriores. La similitud es la misma con el mundo de la empresa, uno de los grandes errores de los líderes visionarios es que casi siempre consideran que lo harán mucho mejor donde otros fracasaron. Actúan sin ningún estudio profesional previo, sin tener en cuenta la opinión de sus colaboradores o subalternos, y por supuesto, sin pararse a pensar en las razones de aquellos anteriores fracasos.

---

# Capítulo XVIII

## *Los meandros como aparentes ventajas defensivas*

---

*Las peores situaciones se producen cuando seleccionamos objetivos equivocados, que aparentemente nos ofrecen una gran seguridad. La incompetencia unida a la inconsciencia genera siempre desenlaces desastrosos. Sólo hay dos formas de evitarlo, con buenos líderes, o con una adecuada interpretación de la información disponible. Al menos en este último caso se conseguirán prevenir situaciones que no tengan solución.*



Un meandro es un curso sinuoso de agua producido por la erosión de un río y que acaba adquiriendo una forma más o menos curva que en los casos extremos llega incluso a cerrarse. En los ejemplos que vamos a presentar a continuación su aparente facilidad para la defensa provocaron unos graves errores estratégicos. Esto fue debido a que mandos mal preparados consideraron que el encerrar a sus tropas dentro de los mismos les dotaba de una gran seguridad en sus flancos, al considerar el río como un objeto no pasable con facilidad. No tardaron en descubrir el tremendo error de apreciación que habían cometido.

El primer caso a analizar se produjo en 1690 en la llamada batalla del río El Boyne. En la lucha por la corona de Gran Bretaña e Irlanda, Jacobo resultó perdedor frente a su hija María y su marido Guillermo, por lo que tuvo que huir a Francia en busca de apoyos. A partir de ese momento se enfrentarían las tropas protestantes de Guillermo III contra las católicas de su suegro Jacobo II. La batalla se dio en Irlanda, después de que Jacobo II desembarcara en sus costas al frente de un ejército suministrado por el rey francés Luis XIV.

La situación era la siguiente, la diferencia de liderazgo fue notable, ya que al frente del ejército de Guillermo III estaba un veterano de la guerra de los treinta años, el duque de Schomberg, que no iba a cometer errores apreciables y aprovecharía todos los del enemigo. Además, sus tropas eran un cuarenta por ciento más numerosas, de mayor calidad y mejor provisionadas. Por el contrario las tropas suministradas a Jacobo II eran en su mayoría inexpertas y sin expe-

riencia. Probablemente debido a su manifiesta inferioridad se dirigieron a un punto donde aparentemente se encontrarían seguros, seleccionando un meandro del río El Boyne. El buen mando de Schomberg hizo que su caballería recabara la suficiente información para poder aprovechar semejante error. Encontró varios vados en dicho meandro por donde podrían pasar sus tropas sin problemas, y mandó un movimiento envolvente a parte de sus tropas para que atacaran la retaguardia del enemigo. Las tropas de Jacobo II se limitaron a actuar en función de las circunstancias creadas por el enemigo, habían perdido la iniciativa y cualquier posibilidad de victoria, siendo derrotadas en unas pocas horas.

Unos doscientos años después de dicha batalla un general británico, Sir Francis Clery, escribió el libro *Tácticas menores* donde hablaba sobre las debilidades de tener tropas dentro de un meandro, sobre todo por lo disparos de enfilada tanto de la artillería como de la infantería. Sorprendentemente el mismo Clery mandaría a sus tropas a un meandro del río Tugela, donde sufrirían una estrepitosa derrota en la batalla de Colenso contra los Boer. ¿Cómo fue posible que un veterano y reputado general pudiera cometer semejante error en cuestiones que dominaba perfectamente? Por una única razón, el menosprecio que sentían los oficiales británicos por los Boer, a los que sólo consideraban unas tropas irregulares sin ninguna disciplina. Eso les hizo adentrarse en un meandro, que como ya sabemos es un terreno totalmente desfavorable, sin haber requerido previamente ningún tipo de información. Ni siquiera comprobaron los vados, en los que se encontraron alambradas de púas fijadas al lecho del río. Al final lo que se encontraron fue una trampa muy bien urdida que les ocasionó una dolorosa derrota. En realidad nunca comprendieron la forma de luchar de los Boer en forma de guerrilla, ni supieron adaptarse a este tipo de combate.

## EL PELIGRO DE MENOSPRECIAR AL COMPETIDOR

Resulta sorprendente la facilidad con la que nos dejamos engañar por situaciones o posiciones aparentemente fáciles y seguras de defender. El problema de los meandros es que cuanto más cerrados son, más difícil resultará escapar de ellos por el atasco que se formará en el estrechamiento. Además de la facilidad para que las tropas en su interior sean batidas por la artillería a gran distancia, por su alto nivel de concentración.

Pero también hacen falta directivos con una alta preparación que sepan como aprovecharse de los errores del contrario. Por ejemplo, en algunas ocasiones seleccionamos “nichos” de mercado donde aparentemente pensamos que tenemos unas consolidadas ventajas competitivas, permitiendo hacernos fuertes en ellos y resistir cualquier ataque. El problema surge cuando hemos realizado un análisis muy parcial de la situación. Es posible que en esa pequeña celda seleccionada podamos ofrecer unos interesantes y privilegiados productos o servicios a nuestros clientes, pero tampoco podemos olvidar aquellos otros segmentos donde seguimos operando y que pueden representar nuestros posibles flancos débiles.

Una de las claves es la información, tal y como realizaron en El Boyne, ya que nos dará una gran ventaja a la hora de realizar nuestros planes. Por supuesto, si somos superiores tanto en calidad como en cantidad, tenemos buenos dirigentes y el competidor ha cometido un grave error, entonces la victoria es sólo cuestión de tiempo, no hará falta arriesgar en exceso.

El menosprecio al competidor es un defecto demasiado extendido entre los malos directivos. Difícilmente le sucede a un buen líder, cuyo lema es que no hay enemigo pequeño. Los errores cometidos en estos casos suelen ser de una gran gravedad, debido a la facilidad con la que se cae en las trampas del contrario. Es un problema de soberbia, una de las compañías más destructivas para un dirigente. Se suele estar tan ciego, que hasta se cometen equivocaciones en acciones en las que son verdaderos expertos, como el caso del general Clery.

---

# CAPÍTULO XIX

*Filipo II (382-336 a.C.) y Alejandro Magno (356-323 a.C.)*

*“En casa del herrero cuchara de iplata!”*

---

*Existen cuatro tipos de personas entre las que heredan una gran empresa o un simple negocio:*

- 1. Los vividores o con una falta total de preparación y liderazgo*
- 2. Aquellos cuya única finalidad consiste en poder mantener lo que heredaron*
- 3. Los que intentan salirse de la mediocridad, pero no han sido dotados por la naturaleza de las habilidades necesarias*
- 4. Los genios, apenas un puñado entre millones de personas, que conocedores de sus capacidades se lanzan a la conquista de objetivos y mercados aparentemente imposibles de conseguir. Estos son los que pasan a la historia*



Uno de los refranes españoles más utilizados dice lo siguiente: “En casa del herrero cuchara (o cuchillo) de palo”. Haciendo referencia al fracaso que experimentan los hijos en la vida cuando alguno de sus progenitores ha sido una persona destacada en una actividad. En realidad suele ser utilizado para atacar –por envidia– a los padres de forma indirecta a través de los hijos. Pero no siempre ocurre esta circunstancia, incluso entre los grandes personajes de la historia se dan excepciones muy llamativas. Un claro ejemplo fue Alejandro Magno hijo del rey Filipo II de Macedonia.

Año 355 a.C. Un nuevo rey llamado Filipo II acaba de ocupar el trono de Macedonia, un pequeño reino rodeado de países hostiles y muy belicosos. La llegada de este monarca –en calidad de regente de su sobrino– cambió todos los referentes existentes hasta ese momento tanto en su propio país como en todos los limítrofes. Con el tiempo sus innovaciones y cambios harán que su hijo Alejandro escriba uno de los hechos más destacables de la historia.

La cuestión clave para comprender la grandeza de Filipo se encuentra en la formación que recibió en su juventud. Permaneció como rehén de Tebas desde su infancia, estando a cargo de Epaminondas, el mejor general de su época, lo que le permitió obtener un profundo conocimiento sobre el arte militar en todas sus variantes. Además, fue un alumno aplicado en el oficio de la diplomacia -sobre todo en los secretos de la negociación- así como en las habilidades ne-

cesarias para saber manejarse en los entresijos de la política. Estos tres puntos junto con su capacidad de liderazgo harán de él uno de los grandes personajes de la historia de Macedonia.

Los comienzos de su reinado estuvieron plagados de graves problemas tanto en el interior como en el exterior de su reino. Las luchas constantes con Iliria, Tracia y Panonia, amenazaban seriamente, incluso, el futuro de Macedonia, aparte de debilitar su posición como monarca frente a sus rivales. Pero Filipo II tuvo otras miras mucho más amplias: su visión fue liderar una Grecia unida, de forma que las aparentemente terribles dificultades de sus comienzos quedaron minimizadas frente a su ambicioso proyecto.

Primero se concentró en eliminar los problemas derivados de las numerosas confrontaciones con los reinos periféricos, unas veces negociando por medio de la diplomacia y otras utilizando la fuerza de las armas. Una vez que se aseguró una cierta estabilidad con respecto a sus países vecinos, concentró sus esfuerzos en diseñar, reformar y construir una Macedonia poderosa que le permitiera avanzar en el cumplimiento de su gran visión.

Comenzó neutralizando a sus rivales internos obteniendo un mayor poder para realizar los cambios necesarios, entre ellos, la obligación de cumplir el servicio militar. No quiso un ejército de mercenarios, sino uno constituido por ciudadanos, mucho más leal y práctico a largo plazo. Con el tiempo llegó a disponer de un ejército de treinta mil soldados. Para llevar a cabo sus intenciones necesitaba dinero y recursos que sólo podía conseguir por medio de rápidas y rentables conquistas.

Inició las conquistas de varias ciudades que le aportaron importantes beneficios, entre ellas el control de las mi-

nas de oro y plata del monte Pangeo, decisivo para crear un poderoso ejército. También pudo iniciar las innovaciones y cambios en la tradicional falange griega, gracias a los conocimientos adquiridos en su juventud y que convirtieron a su ejército en el más importante de su época. Basó la construcción de su nuevo ejército en cuatro características: la ampliación numérica, la mejora de la organización, el duro entrenamiento para conseguir mucha mayor velocidad y la disciplina.

Enseguida obtuvo numerosas e importantes victorias, de forma que tanto los atenienses como los espartanos decidieron firmar la paz. A partir de este momento fue cuando se produjeron los famosos discursos llamados "Filípicas" en las que Demóstenes buscaba la declaración de guerra contra los "bárbaros macedonios". Finalmente, Filipo venció a los atenienses y tebanos en la batalla de Queronea, donde participó su hijo Alejandro con dieciocho años de edad mandando parte de la caballería. Filipo tuvo un correcto comportamiento con los vencidos, granjeándose la confianza y el respeto de sus anteriores enemigos. A continuación constituyó y lideró la denominada Liga de Corinto en la que estaban todos los griegos –menos Esparta– completando su visión inicial.

Filipo comprendió enseguida la forma de ser de Alejandro, incluidos los atisbos de genialidad que ya detectaba, razón por la que seleccionó a Aristóteles como su maestro. Alejandro ya demostraba que era una persona de difícil trato –con un carácter extremadamente rígido– cuando se le enfocaban los temas por la fuerza, sólo se podía persuadirle mediante la razón, nunca aceptó una imposición. Filipo como premio a Aristóteles por aceptar ser el tutor de su hijo Alejandro, le hizo uno de los mejores regalos que se puede

hacer a una persona, demostrando su grandeza: mandó reconstruir y repoblar Estagira, la ciudad de nacimiento de Aristóteles, que el mismo había asolado.

Después de la Liga de Corinto el siguiente plan de Filipo consistió en enviar un ejército al Asia Menor para luchar contra los persas, pero en ese momento fue asesinado.

Le sucedió su hijo Alejandro, que hizo algo mucho más grandioso que el simple hecho de sus conquistas militares, ya de por sí inabundables para cualquier otro mortal coetáneo. Tuvo como su padre una gran visión; la de Alejandro Magno consistió en conquistar y expandir la cultura griega por todo el imperio persa. En realidad fue un precursor de la actual globalización. La gran diferencia con su padre Filipo consistió en que Alejandro se convirtió en un mito, incluso en vida le consideraron como hijo de dioses, comparándole con personajes de leyenda como el propio Aquiles.

Los comienzos de Alejandro –sólo contaba con veinte años– no fueron fáciles, algunas ciudades griegas se rebelaron contra Macedonia pensando en la debilidad de su líder debido a su juventud. Dichas ciudades todavía no conocían la grandeza y determinación de Alejandro. Venció a los tesalios y atenienses destruyendo incluso Tebas, cuando acabaron sus acciones se había ganado el temor y respeto siendo reconocido por toda Grecia. Fue sólo a partir de ese momento, una vez recuperado el liderazgo macedónico, cuando comenzó a prepararse para cumplir su visión.

Para comprender la figura de Alejandro, debemos conocer cómo transcurrió parte de su juventud. Físicamente no era alto, tenía los ojos de distinto color, siendo considerado de rasgos atractivos. Contó con un tutor excepcional que le instruyó en los secretos del manejo de los asuntos de la política, de la comprensión y aplicación al mundo real

de la historia, así como en las habilidades necesarias para ser un gran orador convincente y elocuente. Se comenta una anécdota en la que al recomendarle Aristóteles que se lo tomara con calma antes de comandar su primera batalla –tenía sólo dieciséis años- Alejandro le contestó: "Si espero perderé la energía y la audacia de la juventud". Lo que ya nos da una idea sobre su determinación.

Otra anécdota muy comentada fue cuando en cierta ocasión pudo observar que nadie era capaz de montar a un caballo llamado Bucéfalo, percatándose que lo que realmente asustaba al caballo era la proyección de su propia sombra, de forma que lo orientó en dirección al sol para que no pudiera verla. Lo que también nos muestra su capacidad de observación.

A la edad de veinte años tuvo un serio enfrentamiento -debido a su fuerte carácter- con el nuevo suegro de su padre Filipo que se había vuelto a casar, al poner éste en duda sus derechos sucesorios a la corona tratándole como si fuera un bastardo. Alejandro reaccionó con violencia lanzándole una copa de vino a la cabeza. Debido a la magnitud de la confrontación Alejandro tuvo que huir de Macedonia durante un tiempo, siendo perdonado por su padre poco tiempo después.

Una vez consolidada su corona y la influencia macedónica fue cuando decidió partir hacia Asia Menor donde comenzaron sus conquistas. A lo largo de los años venció en numerosas batallas, sus principales victorias desde el 334 hasta el 326 a.C. fueron: Gránico, Issos, Gaugamela, Puerta Persa e Hidaspes.

Cuando le hacían ofrecimientos debido a sus victorias contestaba: «Yo he venido a Asia, no con el propósito de re-

cibir lo que vosotros me deis, sino con el de que tengáis lo que yo os deje».

También fundó la ciudad costera de Alejandría cerca del delta del Nilo, que se convirtió en una de las ciudades más importantes del Mediterráneo desde el punto de vista económico –fue un punto clave de las rutas comerciales– y en la ciudad más importante de la antigüedad desde el punto de vista cultural con la creación de su famosa biblioteca.

Otra de sus contribuciones a la historia fue la fundación de setenta nuevas ciudades, lo que nos da una idea de su capacidad emprendedora.

Además, siempre tuvo como una de sus ideas clave la de inculcar la cultura helénica mezclando las diferentes culturas e incluso razas. Como ejemplo en una gran ceremonia casó a parte de sus oficiales con nobles persas, aunque dichos matrimonios tuvieron poco éxito en el tiempo. Incluso llegó a organizar una unidad de jóvenes persas que fueron armados y entrenados para combatir a la manera macedónica.

Una característica muy importante de Alejandro fue que su liderazgo se ejerció mediante el ejemplo. No se escondió detrás de sus tropas sino que combatió en primera línea. Lo que le granjeó el respeto y la admiración de todo su ejército. Como prueba tenemos las numerosas veces en las que fue herido: por una flecha en el hombro; en el tobillo; otra flecha en el pulmón... Fue uno más en combate, no muy recomendable para un general en jefe pero sí muy efectivo para su capacidad de inspiración a la tropa.

En ocasiones se manifestó con una gran crueldad, sobre todo en la India, donde exterminó a toda la población de Masaga, Ora y Aornos. Tampoco soportó que sus generales abusaran del poder que les había otorgado al nombrarles

gobernadores de algunas provincias, llegando a ejecutar a varios por esos motivos.

Con el tiempo perdió el sentido de la realidad, pretendiendo que se le diera el trato equivalente a cualquier dios. Como la sombra de la grandeza de su padre le seguía acompañando, comentaba siempre en voz alta que era mejor que él. En un ataque de ira asesinó a Clito, uno de sus generales que anteriormente había servido bajo las órdenes de su padre Filipo, al exclamar éste: ¡Toda tu gloria se la debes a tu padre!

La leyenda cuenta que su muerte fue profetizada cuando visitó el santuario de los árboles parlantes del Sol y de la Luna en algún lugar perdido de la India. Al preguntar sobre su futuro el oráculo le contestó que ya se habían cumplido todos los años de su vida y que moriría en Babilonia. Alejandro falleció en junio del año 323 a.C. No se sabe si por una infección, por la malaria o envenenado.

Alejandro no dejó claro a quién legaba su monarquía, según algunos su respuesta estando ya moribundo fue: "al más fuerte". Los teóricamente legales herederos eran su hijo-a que todavía no había nacido y su hermanastro que tenía un retraso mental sin definir. En realidad se nombraron dos regentes que fueron los verdaderos reyes y que gobernarían en Asia. Para comprender la magnitud de las conquistas de Alejandro debemos mostrar los que heredaron sus generales en calidad de gobernadores o sátrapas: Egipto; Paflagonia y Capadocia; Panfilia, Licia y la Gran Frigia; Tracia; además de Macedonia con poder militar sobre las ciudades griegas. Se les llamó diádocos o herederos.

Otra muestra de su grandeza fue que en el momento de mayor esplendor de la República romana el personaje más admirado fue Alejandro. En todas partes se hablaba

sobre sus conquistas y hazañas, teniendo cualquier ciudadano entre sus pretensiones la de igualarlas. Se convirtió en un modelo de inspiración para Roma, la gran potencia mundial de la antigüedad.

## **CUANDO LOS SUCESES SUPERAN LA GENIALIDAD DE SUS PREDECESES**

Uno de los hechos que nunca se tiene en cuenta es que la percepción que solemos tener acerca de la gravedad de nuestros problemas quedan automáticamente minimizados con la amplitud de miras. Una visión más ambiciosa, por supuesto realista y alcanzable, nos hace fijar unos objetivos de mayor grandeza, de forma que aquellas situaciones que nos parecían inabordables quedan ahora reducidas a un mero trámite que hay que resolver cuanto antes para seguir avanzando.

Por contra, la ausencia de una adecuada visión o de una reducida sin pretensiones, nos lleva a fijarnos metas demasiado sencillas de conseguir, con lo que disminuirá nuestra capacidad para competir adecuadamente. Para progresar hay que fijarse objetivos que impliquen un esfuerzo por conseguirlos, el resto supone estar acomodados.

Es destacable la descomunal influencia que suelen tener determinados tipos de líderes. Unos para sacar prácticamente de la nada a una pequeña empresa gracias a unos objetivos ambiciosos, una adecuada valoración de los recursos necesarios, un plan de formación muy exigente, junto con la aplicación de las necesarias innovaciones y la

gestión del cambio necesaria para el cambio de cultura. El motor de todas estas cuestiones es un líder que se ponga al frente de su propio proyecto.

Otros para aprovechar adecuadamente todos los avances que se haya encontrado, enfrentándose con la necesaria actitud a todas las trabas e inconvenientes que seguro se va a encontrar. Nadie les va a regalar nada y todos querrán ocupar su lugar en cuanto detecten el menor atisbo de debilidad.

Muchos líderes son mejores que sus predecesores simplemente porque son mucha más ambiciosos en sus planteamientos. Los primeros se concentran únicamente en la cuota de mercado y el beneficio, mientras que los segundos incorporan conceptos a nivel corporativo que la mayoría de las personas no tienen capacidad para valorar.

Pongamos un ejemplo, ¿cuántas empresas tienen entre sus objetivos ser un referente cultural? ¿Cómo valorarían su beneficio en este caso? Obviamente, por la repercusión mediática que pueda tener y lo que suponga en el incremento de su cuota de mercado e ingresos. En realidad se valoraría como un gasto, más que como una inversión.

Los líderes tipo Alejandro lo evalúan de otra forma porque constituye el núcleo de su gran visión de la empresa, forma parte indivisible de la misma.

¿Qué es lo que hay que hacer? Debe ser cada uno desde su perspectiva de los hechos, su preparación y sus experiencias el que debe volver a analizar su propia visión y comprobar si está a la altura de sus ambiciones. Lo que si podemos recomendar es que nadie se someta al efecto devastador que tienen los hechos grandiosos de sus predecesores y procure fijarse incluso metas más ambiciosas. No

hay que sucumbir bajo el éxito de otros, sino apoyarse en ellos y que sirvan de acicate para renovar los ánimos.

Existen casos a analizar en el que el sucesor de la empresa no tiene ningún parentesco con su predecesor y otros en las que son empresas familiares. En el caso analizado se trata de innovación, gestión del cambio y liderazgo, por parte del predecesor: mientras que su sucesor hace un adecuado uso de esas ventajas heredadas y añade un objetivo grandioso con componentes que le harán perpetuarse en el tiempo. El predecesor fue una persona eminentemente práctica, el sucesor quiso incluso ser considerado como un semidios y finalmente lo consiguió.

El clásico error que se puede cometer es tratar de hacer las mismas cosas y de la misma forma que su predecesor. Existe otro marco, otro entorno, otras realidades, otra forma de actuar frente a los problemas, que hacen imposible ser un clon de lo anterior.

Otro punto a destacar es que el liderazgo de éxito se apoya en modelos de comportamiento muy efectivos, se adaptan a aquellas formas de actuación que les lleven a conseguir sus objetivos. Pero cuidado, de la misma forma que se puede tener el foco sobre el principal objetivo de la misión, se puede perder con suma facilidad, de ahí la importancia de ser perseverante, de la actitud y la determinación.

En el caso analizado -extrapolable a cualquier empresa familiar- tenemos al generador e impulsor de un gran cambio, que sobre todo se gana el respeto y reconocimiento. Su sucesor consigue rodearse de un cierto halo de glamour -estética, belleza, atracción, percepción, gloria- debido principalmente a su descomunal visión y objetivos.

Incluso hoy en día, no pocas personas consideran que el verdadero genio es el primigenio, el que partió de la nada para conseguir ser el líder de aquellos que le consideraban un don nadie. Para otros nada es comparable a la grandeza que emana el sucesor, que es el que rompe todas las limitaciones consiguiendo la conquista de lo imposible, aquel que conquista los mercados y consigue adaptarlos a su cultura corporativa. Difícil elección. ¿Y usted que opina?

## Epílogo

Los relatos históricos son una inagotable fuente de conocimiento muy útil a la hora de ejercer el liderazgo de un equipo. Permanece como un sedimento en nuestra memoria. Aunque pensemos que no lo recordamos sale a flote en nuestra ayuda cuando el momento lo requiere y lo necesitamos. A través de la lectura de los relatos expuestos usted como líder ya conoce:

Cómo se toman las decisiones bajo presión y se dirige un equipo en condiciones extremadamente desfavorables. La Anábasis.

Cómo evitar situaciones que generen victorias pírricas, que acaban no aportando ningún beneficio. Pirro.

Que las genialidades de los tácticos no dan la victoria definitiva si no existen unos objetivos definidos por los estrategas. Aníbal

Que la codicia y la avaricia están reñidas con la buena gestión empresarial, siendo las causantes de los grandes desastres. Craso.

Que la opinión de los veteranos debe ser siempre tenida en cuenta. Sabino vs Cota.

Donde aprovechar al máximo sus fortalezas y cuáles son sus peores debilidades. Varo.

Que una empresa debe trabajar como un bloque unido y sin fisuras, evitando las debilidades de los llamados “reinos de taifas”. Las Navas de Tolosa.

Que los emprendedores que triunfan van siempre acompañados por una actitud positiva y por la determinación, siendo líderes de su propio proyecto. Cortés

Que una buena alianza aporta muchas cosas positivas, en el caso de saber negociar y haber elegido el bando adecuado. La guerra de Sucesión Española.

Que la preparación personal continuada en el tiempo, la determinación y la capacidad de gestionar cambios son los grandes generadores de empresas líderes. Federico II el Grande.

Que lo verdaderamente importante de la innovación consiste en trasladar al mercado lo que inicialmente sólo son ideas, transformándolas para obtener ventajas competitivas. Napoleón.

Que nuestra capacidad de liderazgo permanece intacta en aquellos entornos donde contemos con una contrastada experiencia y una actitud adecuada. El general Lee.

Que la búsqueda de información, su filtrado e interpretación resulta determinante para una adecuada toma de decisiones. Gettysburg.

Cómo actuar mediante un conveniente liderazgo, para gestionar cambios, que revolucionen positiva y permanentemente la empresa. Shaka Zulú.

Que una de las principales causas del fracaso de cualquier tipo de proyecto es la mala relación entre los máximos responsables en el caso del mando compartido. La batalla de Tannenberg.

Cómo un inadecuado entorno unido a una estrategia equivocada conducen a las peores situaciones de crisis. Annual.

Que el conocimiento del pasado nos evita cometer los mismos errores en el futuro. Napoleón y Hitler en Rusia.

Que no todas las situaciones aparentemente seguras permanecen de forma indefinida en el tiempo. Lo que hoy es una fortaleza, mañana puede ser nuestra mayor debilidad. Meandros.

Que debemos celebrar los grandes éxitos de nuestros predecesores, ya que nos servirán como estímulo para fijar metas más ambiciosas y engrandecer su legado. Alejandro Magno.

**MANTÉNGASE INFORMADO  
DE LAS NUEVAS PUBLICACIONES**

**Suscríbese gratis  
al boletín informativo  
[www.dykinson.com](http://www.dykinson.com)**

**Y benefíciense de nuestras ofertas semanales**