



Aprender a liderar: Aníbal vs Sempronio Longo

Cualquier comportamiento o habilidad ha de ser aprendido. La inclinación natural que alguien pueda tener resulta sin duda útil, pero nadie llegaría a hablar un idioma –por mucha facilidad que tuviese– si no se esforzase. A lo largo de la historia se encuentran numerosos ejemplos de personas que han sido conscientes de la necesidad de aprender a liderar. Otros, por el contrario, han dañado a mucha gente por su fatua jactancia, que les ha impedido reflexionar sobre la relevancia de instruirse en la ciencia del gobierno de personas y organizaciones.

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO, jefe del Área de Liderazgo Directivo y Deontología Profesional en el IEB. Socio director de MindValue

Las guerras púnicas componen un extraordinario escenario pleno de enseñanzas para el management. La forma tradicional de los cartagineses de plantear las guerras, tanto en la primera con Roma como en el comienzo de la segunda, fue resistir los ataques de los enemigos. De ese modo, lo que lograban, o al menos lo que pretendían, era llegar a un statu quo, en el que el objetivo era una situación de tablas.

Aníbal Barca renunció a ese posicionamiento desde que alcanzó el poder.

Él tenía claro que a la competencia había que derrotarla, no limitarse –por así decirlo– a navegar entre dos aguas. Donde había que atacar, consideraba el hijo de Amílcar, no era en aspectos periféricos, sino en las cuestiones nucleares. Con respecto a Roma, el líder cartaginés estaba seguro de que a donde había que dirigirse era al territorio itálico.

Aníbal se inspiró en el modo de hacer la guerra del Imperio Romano. Éste nunca se había contentado con permanecer a la expectativa, más bien había pasado a la carga, tanto contra los etruscos como contra los pueblos samnitas y luego, más allá de la península, en Sicilia, Grecia, Partia, etc.

FICHA TÉCNICA

Autor: FERNÁNDEZ AGUADO, Javier

Título: Aprender a liderar: Aníbal vs Sempronio Longo.

Fuente: Capital Humano nº 245, pág.44, Julio/Agosto 2010.

Resumen: A lo largo de la historia se encuentran numerosos ejemplos de personas que han sido conscientes de la necesidad de aprender a liderar. Otros, por el contrario, han dañado a mucha gente por su fatua jactancia, que les ha impedido reflexionar sobre la relevancia de instruirse en la ciencia del gobierno de personas y organizaciones. Las guerras púnicas componen un extraordinario escenario pleno de enseñanzas para el management. La forma tradicional de los cartagineses de plantear las guerras, tanto en la primera con Roma como en el comienzo de la segunda, fue resistir los ataques de los enemigos. De ese modo, lo que lograban, o al menos lo que pretendían, era llegar a un statu quo, en el que el objetivo era una situación de tablas.

Descriptor: Liderazgo / Management / Comunicación / Imagen de Marca

BENCHMARKING Y PRUDENCIA

El éxito de Aníbal se debió, en gran medida, al eficaz benchmarking que él llevó a cabo. Y paralelamente a la excesiva confianza de los romanos, que nunca pensaron que otra potencia llegaría a inspirarse en sus modos de hacer la guerra. Además, los dirigentes de la Urbe tenían la seguridad de que una aventura de ese

tipo no podría realizarse por mar. Si la intentaban por tierra, los obstáculos eran inmensos: miles de kilómetros de recorrido con territorios poblados por tribus que, en la mejor de las situaciones (muy improbable), serían neutrales. Atravesar los Pirineos y los Alpes se presentaba como un impedimento insuperable.

Aníbal no fue un dirigente alocado. Tras la toma de Sagunto, en noviembre del 219 a.C., regresó a Cartagena, donde puso en marcha la preparación de la expedición. Tras haber demostrado que estaba en situación de vencer a los protegidos de los romanos, permitió a sus colaboradores íberos que regresaran a celebrar con los suyos. La convocatoria para la audaz expedición quedó fijada para la primavera del año sucesivo.

Mientras tanto, no descuidó la defensa, temiendo que los romanos quisieran realizar una expedición de castigo. Mil doscientos íberos componían las fuerzas de caballería que partieron hacia África para contribuir a la defensa en caso de ataque. Iban acompañados por trece mil ochocientos de infantería. Ochocientos setenta honderos procedentes de las Baleares completaban aquellas tropas. Todo esto según una fuente de información habitualmente precisa: Polibio,



que tomaba como referencia unas tablillas que Aníbal habría hecho escribir durante la posterior campaña.

Para Polibio, Aníbal representaba el ideal del general heleno: planificar estratégicamente las operaciones, actuar con prudencia, a la vez que dispuesto para operaciones intrépidas. Livio se centra en otro aspecto: asegura que combinaba sus capacidades de diseño estratégico con una significativa habilidad personal en el uso de las armas. Y resume que Aníbal tenía un gran coraje moral para tomar las decisiones que consideraba proporcionadas, y las seguía sin dejarse intimidar por las dificultades.

En cualquier organización, el mayor enemigo suele estar dentro. Así, las principales pérdidas en el ejército procedieron de los desertores que no quisieron seguir al cartaginés

Pero no fue Aníbal únicamente un estratega, también sabía estar, si se precisaba, en los niveles tácticos. Así, cuando los galos desearon impedirle atravesar el Ródano, envió a un destacamento dirigido por un mando de su confianza, Hannón, para que encontrase un vado. Lo descubrieron treinta kilómetros río arriba, en una bifurcación. La llegada de esas tropas cartaginesas por detrás del enemigo provocó la desbandada.

Quedaba el no menor problema de hacer atravesar la corriente a los elefantes. Diseñó entonces unas barcazas cubiertas de hierbas y tierra. Además, puso a las hembras delante, para que los machos se animaran a seguirlas. Algunos paquidermos acabaron en el agua, pero ni uno sólo pereció en este suceso.



El éxito de Aníbal de debió en parte al eficaz benchmarking que realizó.

Ya en los Alpes, Aníbal sugirió el empleo del fuego y el vino para resquebrajar las tierras que impedían el avance en uno de los pasos cruciales. Sus soldados obedecieron sin entender el porqué, plenamente confiados en el liderazgo de su invencible y perspicaz jefe.

Como en cualquier organización, el mayor enemigo suele estar dentro. Así, las principales pérdidas en el ejército durante el avance no procedieron de los ataques galos sino de los desertores que no quisieron seguir al cartaginés en su atrevimiento.

PROACTIVIDAD Y EL RELATIVO VALOR DE LA MARCA

Antes de la batalla de Tesino (noviembre de 218), Aníbal hizo luchar entre sí, y hasta el extremo, a algunos prisioneros. El objetivo era mostrar a sus tropas que quien venciera obtendría la libertad, y quien perdiera, la muerte. Era un modo de simbolizar lo que les esperaba en aquel apasionante enfrentamiento con Roma.

Cuando en la primavera del año 217 comenzaba la nueva campaña, Aníbal se tomó tiempo para decidir. No actuó sin reflexión. Por el contrario, había dedicado semanas a analizar la orografía. Al cabo, con todos los datos en la mano, optó por descender en paralelo a los Apeninos para dificultar a los romanos los ataques que sin duda preparaban.

No esperó Aníbal a que nadie le resolviera los problemas. Fue él quien encabezó su propia vida. Que no consiguiera darle la vuelta a la Historia, posicionando a Cartago sobre Roma, no fue culpa suya, sino de la envidia de sus conmitones. Pero ésa es otra cuestión.

La batalla de Tesino fue presentada por los romanos como un liviano enfrentamiento entre fuerzas de caballería. La culpa de la derrota fue echada a que por parte romana batallaban tropas aliadas, de origen galo.

Los generales romanos, en vez de aprender de los errores, se dejaron arrastrar por una vanidosa confianza en triunfos anteriores. Es lo que sucede cuando la marca se convierte no en impulso para un esfuerzo renovado sino, más bien, en escudo tras el que se procuran ocultar las propias carencias. ¡Cuántas marcas fueron creadas con el esfuerzo de

unos pocos y luego son malbaratadas por aprovechados, qué solo por falta de perspicacia de los reclutadores se incorporaron a una organización!

DIRIGENTE, SÍ; LÍDER, NO

Tiberio Sempronio Longo se encontraba en Sicilia en el otoño del 218 a.C. Allí se había desplazado con sus legiones, para hacer frente a los cartagineses que merodeaban por la isla, para luego dirigirse hacia la capital del imperio enemigo, en el norte de África: Cartago. La base central de aquel proyecto se encontraba en la localidad de Lilibeo.

La derrota de Tesino, por mucho que los publicistas romanos hubieran procurado disimularla, había llenado de terror al Senado. Longo demostró flexibilidad y capacidad de organización, pues en poco más de cinco semanas trasladó a miles de soldados. A decir de Polibio, tras licenciar a las tropas, las convocó en Ariminum (norte de Italia) en fecha convenida. Previamente, les había hecho prestar juramento, lo que implicaba que si no aparecían podrían ser condenados a muerte como desertores.

Parte del ejército se trasladó por mar, pero otros lo hicieron transitando junto a la urbe. Desfilaron cerca del pomerium, límite inviolable de la capital, por la que salvo con ocasión de los triunfos no debía circular ningún soldado en armas. Aquella imagen animó al pueblo. Se convencieron muchos de que haber vencido a tropas aliadas era sencillo, pero que Aníbal se estrellaría contra un ejército como el de Sempronio Longo.

Junto a la flexibilidad y a la capacidad organizativa, Longo demostró también una buena actitud hacia el marketing y la comercialización de su propia imagen.

A pesar de sus esfuerzos, los comienzos no fueron todo lo halagüeños que el romano hubiera deseado. De hecho, y como suele suceder también hoy en día, algunos se pasaron de bando. Así, Dasio, nacido en Brindisi y comandante de la guarnición de Clastidium (la actual Casteggio), abandonó a los romanos y se pasó con armas y bagaje a los púnicos. Y de su bagaje lo más relevante eran unos importantes depósitos alimentarios, que sirvieron para que Aníbal incrementase

sus reservas. Longo comenzó, por su parte, a negociar con otras tribus asentadas en la ribera occidental del río Trebia.

En aquellas inestables circunstancias, unos dos mil cartagineses y mil de caballería, fundamentalmente húmedas y galos, salieron a la búsqueda de nuevos pueblos para saquear. El comandante no iba a admitir impunemente semejante audacia, y envió mil velites (tropas de infantería ligera) para rechazar al enemigo. Los púnicos se retiraron, seguidos de cerca por los romanos, que enardecidos aceleraron la marcha. Llegados a las cercanías del campamento cartaginés, Aníbal decidió no plantear de este modo la batalla. En su retirada, los púnicos tuvieron muchas pérdidas. Salvo una, la del sentido común, pues su comandante en jefe sabía bien que las ofensivas es preciso diseñarlas, no dejarlas al azar, como parecía que estaba haciendo Longo. Polibio criticaría la actitud del romano y alabó la del invasor.

Longo tenía, sin duda, alma de directivo, pero carecía de las capacidades del liderazgo: prudencia, sentido de la oportunidad, habilidad para ilusionar a su gente...

LA NECESIDAD DE LA FORMACIÓN

Escipión, que acompañaba a Longo, le aconsejó preparar bien las tropas antes de lanzarlas contra las de Aníbal. La experiencia que había acumulado en sucesivas derrotas, llevaba a Escipión a la prudencia. Longo, sin embargo, no quiso atender a sus consejos, y consideró que su bravura era suficiente para derrotar al enemigo.

Otra razón impulsaba a Longo a no retrasar la acción: en sólo tres meses el Senado procedería al nombramiento de nuevos cónsules. Por lo demás, incluso antes de que esto ocurriera, Escipión, que en ese momento se encontraba enfermo, podría recuperarse y de ese modo convertirse en copartícipe del éxito. Longo deseaba evitar esa situación. ¿Era él particularmente orgulloso? Quizá, más bien,

Escipión aconsejó a Longo preparar las tropas antes de lanzarlas contra Aníbal. La experiencia que había acumulado en sucesivas derrotas, llevaba a Escipión a la prudencia

Como muchos directivos incapaces, lo mejor que hacía Longo era venderse. En vez de transmitir a sus superiores el desastre causado por su vanagloria, optó por disimular

su actitud respondía al “espíritu de la casa”. Los romanos, tras décadas de triunfos consideraban que eran la raza destinada a dirigir el mundo en la época. Les sucedía como a esas organizaciones de cualquier sector que consideran que por haber sido buenas en determinado momento, el éxito ha de acompañarles siempre. Repito que cuando una marca considera que está plenamente consolidada, que de nadie ni de nada tiene que seguir aprendiendo, ha comenzado en ese momento el declive hacia el derrumbadero.

Fue muy probablemente esa vanagloria la que impulsó a Longo a tomar decisiones que, carentes de prudencia, coadyuvaron a los desastres que estaban a punto de llegar por su culpa.

Frente a la actitud resabiada de Longo, Aníbal se dedicó a reconocer el terreno. Está documentado que en las jornadas anteriores al enfrentamiento, tanto el comandante cartaginés como sus más directos colaboradores habían recorrido el territorio que se extendía al oeste del río Trebia. Era una zona amplia y llana. En aquel tiempo de preparación, Aníbal señaló una corriente de agua que cruzaba la planicie entre dos riberas bastante escarpadas. Sólo si se reconocía antes el terreno era posible detectar que en aquel enclave era posible preparar una demoledora emboscada.

Allí se establecerían tropas bajo la dirección de su hermano Magón horas antes de la batalla. Se ocultaron mil de infantería y mil de caballería, fundamentalmente nómadas. A la vez, Aníbal diseñó el frente para evitar el descubrimiento antes de lo necesario de los allí escondidos.

PROACTIVIDAD

Aníbal, una vez preparada la batalla, no esperó a que las cosas sucedieran, sino que fue poniendo los medios para que acaecieran tal como él deseaba. Así, al amanecer del día por él elegido, lanzó a tropas de caballería nómada para incitar a los romanos. Con el lanzamiento de innumerables lanzas, logró

que el enemigo reaccionase. La orden era, a continuación, retirarse lo antes posible para minimizar las pérdidas. Hasta ese momento, Aníbal, para evitar que hubiese filtraciones, no había comunicado con detalle sus intenciones. Eso sí, había dado ración extra de comida y bebida a sus soldados. Solo él conocía el momento. La discreción es un aspecto importante del verdadero liderazgo.

Longo reaccionó tal como Aníbal había previsto. Sin pensarlo dos veces, y sin haber preparado a su gente, partieron hacia el combate. Los romanos, siguiendo su inveterada costumbre, formaron en medio de la planicie, en un frente de aproximadamente tres kilómetros. En un día lluvioso, helador, y sin haberse aprovisionado a causa de la precipitación, las tropas romanas no se encontraban en su mejor momento.

En su ingenuidad, Longo estaba feliz. No se imaginaba que su competidor —a quien en el fondo despreciaba— podía ser más listo que él. Ese orgullo que ciega a muchos que han llegado a altos puestos directivos es demoledor, sobre todo para quienes de ellos dependen.

Aníbal dejó avanzar a la formación romana, que lo hacía pletórica por la confianza, pero débil por la carencia de preparación remota y próxima. Cuando ya se encontraba a una distancia prudencial, Aníbal puso en funcionamiento otro de los medios que había predispuesto: los honderos de las Baleares.

Aunque a algunos pueda sorprender, los departamentos de I+D son solo novedosos por lo que al nombre se refiere. Aníbal fue, como buen líder, un promotor de nuevas armas, que le permitieron ganar batallas que para muchos hubieran estado perdidas de antemano. ¿Cómo olvidar el empleo de los elefantes, solo usados por Pirro setenta años antes o, en tiempos posteriores, las catapultas con serpientes...? En la batalla de Trebia, que estamos ahora utilizando como referente, los honderos jugaron un papel fundamental.

Acosados en el frente, cuando las tropas de Magón atacaron por la espalda, la derrota romana era una cuestión de tiempo, de... poco tiempo. En el centro, las legiones habían logrado hacer huir a los galos e incluso a una unidad de libios. Pero aquella victoria no era sino la excepción dentro de un general derrumbe.

Los aproximadamente diez mil legionarios que habían roto el frente, en vez de ayudar a sus compañeros se dirigieron hacia la ciudad de Placentia, para refugiarse allí, mientras escuchaban los gritos de desesperación de los que estaban siendo aniquilados. Cuando falta espíritu de equipo, cada uno intentará defender sus intereses. Esta actitud daña al conjunto, porque una suma de individualidades no forma nunca un cuerpo. ¡Cuántas organizaciones parecen inspiradas en Frankenstein!

CONCLUSIONES

Como muchos directivos incapaces, lo mejor que sabía hacer Longo era comunicar, venderse. En vez de transmitir a sus superiores el desastre al que había conducido a su gente al haberse dejado arrastrar por su vanagloria, él optó por disimular.

Tiempo después, sin embargo, la verdad se vino a conocer. El golpe fue, quizá, doble, por las vanas esperanzas precedentes y por la

magnitud de la derrota. Aunque Longo pretendiera lo contrario, la batalla se tornó una hecatombe por su falta de liderazgo. El triunfo de sus tropas en el centro del frente demuestra que no les faltó valor sino alguien que supiera dirigir adecuadamente sus energías.

Frente a la desesperación de los romanos, los hombres de Aníbal se dirigieron a sus cuarteles de invierno, bien seguros de que eran capaces de superar a sus enemigos, por mucho que la imagen de marca de los romanos fuera muy superior. Si se hubiesen mantenido unidos y bien liderados, la derrota no hubiera sido tal, o al menos no tan radical.

El gobierno de personas y organizaciones no se aprende en el momento en el que alguien recibe un cargo. Al igual que cualquier idioma, no basta llegar a un país y escuchar dos palabras para poder manejarse. El liderazgo tiene un diccionario (unas doscientas palabras) y una sintaxis que es fundamental aprender. Es aconsejable, en fin, contar con el profesor adecuado. ▲

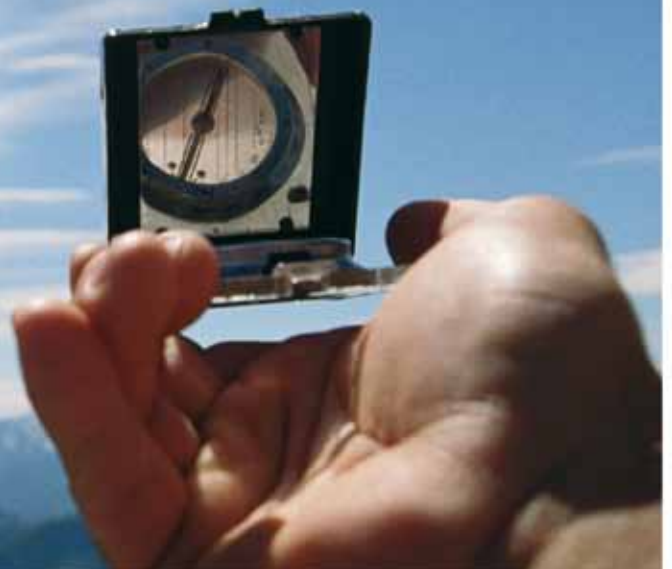
"Si no sabes a donde vas, acabarás en otra parte."

Laurence J. Peter



Gestión Inteligente del Factor Humano

OpenMet te ayuda a decidir qué camino tomar. Podrás descubrir qué necesitas, fijar objetivos, planificar acciones y evaluar sus resultados. Somos la primera plataforma que integra el ciclo de gestión de los recursos humanos en una sola herramienta. De encuestas electrónicas a cuadros de mando en un solo click. La solución más rápida, económica, y avanzada para una gestión inteligente de todos los factores humanos que impactan en el éxito de tu empresa.



Clima laboral • Evaluación de competencias • Diagnóstico comercial • Evaluación de formación
Plataforma tecnológica para consultoras • Satisfacción clientes internos