ALEJANDRO MAGNO
LA EXCELENCIA DESDE EL LIDERAZGO



州以南的白狗、淮港、楚城等地，切断了蔡州与附近申州、光州的联系。五月二十六日，李愬派兵攻打朗山，淮西军队前来救援。唐军遭到内外夹击而失利。他手下诸将都懊丧不已，但李愬并不气馁，他说："我如连战皆胜，敌必戒备。此次败北，正可麻痹敌军，为以后攻其不备奠定基础。"他在战后招募了敢死的勇士[illegible]袭击蔡州[illegible]

[illegible]占了关房（今[illegible]内城坚守。李[illegible]官兵受惊欲退[illegible]力战，击退敌[illegible]意。他认为，[illegible]正好利于李[illegible]建议："蔡州[illegible]老弱兵卒，可[illegible]无济就已经[illegible]

从[illegible]汉通晓孙子所[illegible]决、避实击虚[illegible]地形、气候等[illegible]的充分发挥。[illegible]存，陷之死地[illegible]败、士气受到影响的军队，要想让这支军队有战斗力，就必须将士兵置于恶劣的环境中，那时，"兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗"。因此，他选择了风雪严寒之夜，让士兵"由不虞之道，攻其所不戒"，最后一举成功。李愬的因势利导、因情用兵以及他将兵法原则与地理条件相结合的出色[illegible]

Manuel Campuzano Arribas

Vision Libros

ALEJANDRO MAGNO
LA EXCELENCIA DESDE EL LIDERAZGO

MANUEL CAMPUZANO ARRIBAS

ALEJANDRO MAGNO
LA EXCELENCIA DESDE EL LIDERAZGO

Prólogo del Profesor Dr. D. Javier Gómez Espelosín

Vision Libros

© Obra: Alejandro Magno
La excelencia desde el liderazgo

Primera edición: 2010

© Autor: Manuel Campuzano Arribas

ISBN: 978-84-9983-653-9

Maquetación y diseño por Grupo Editor Vision Net
© Editado por VISION LIBROS www.visionlibros.com

Gestión, promoción y distribución: Grupo Editor Vision Net S.L.
C./ San Ildefonso 17, local, 28012 Madrid. España.
Tlf: 0034 91 3117696 // Email: pedidos@visionnet.es
www.visionnet-libros.com

Disponible en librerías físicas y online.

Las opiniones expresadas en este trabajo son exclusivas del autor. No reflejan necesariamente las opiniones del editor, que queda eximido de cualquier responsabilidad derivada de las mismas.

Queda prohibida, salvo excepción prevista por la ley cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de la propiedad intelectual. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.es o por teléfono 917021970) si necesita fotocopiar, escanear o utilizar algún fragmento de esta obra. Gracias por comprar una edición autorizada de esta obra y por respetar las leyes del *copyright*.

A Ignacio, mi amigo de siempre,
con quien tantas políticas y estrategias
he podido compartir en mi devenir profesional.

Índice

Prólogo……13

Introducción y agradecimientos……21

Alejandro, el hombre y su circunstancia…….35

36 De la juventud y formación de Alejandro

43 De la circunstancia bélica de Alejandro

48 De la guerra como arte

Alejandro y el liderazgo……55

59 De la inteligencia y preparación de Alejandro

68 De la confiabilidad de Alejandro

84 De la humanidad de Alejandro

92 De la valentía de Alejandro

99 Del temple y sentido de la justicia de Alejandro

107 Del comportamiento de Alejandro

111 Alejandro, ¿colérico?

116 Alejandro, ¿parricida?

118 Alejandro, ¿arbitrario?
120 Alejandro, ¿borracho impenitente?
122 Alejandro, ¿vengativo suspicaz?
126 Alejandro, ¿cruel tirano?
128 Alejandro, ¿despiadado asesino?
131 Del incuestionable liderazgo de Alejandro

Alejandro y la organización……135

138 Del ejército de Alejandro como estructura
139 Adecuación estructural
143 Armonía estructural
146 Del ímpetu guerrero del ejército de Alejandro

Alejandro y la estrategia……157

166 De la adaptabilidad de Alejandro
169 De la serenidad de Alejandro
172 De la utilización del engaño por Alejandro
177 De la utilización del factor sorpresa por Alejandro
181 Del sentido de la oportunidad de Alejandro
185 De la ventaja en la acción guerrera de Alejandro
187 De la información previa a la acción

Alejandro el héroe mítico……...193

195 De las fuentes históricas sobre Alejandro
199 Del mito, de la guerra y Alejandro
202 De la divinización de Alejandro

Epílogo……..207

Anexo 1: Del ejército de Alejandro……...213

Anexo 2: De las grandes batallas…….239

242 La batalla del Gránico
244 La batalla de Issos
248 La batalla de Gaugamela
252 La batalla de Hidaspes

Notas…….259
Bibliografía……...293
Ilustraciones…….299

Prólogo

Escribir sobre Alejandro comporta siempre un riesgo más que evidente. Supone incluso hasta un cierto atrevimiento que algunos hemos decidido afrontar con todas las consecuencias. La imagen del conquistador macedonio ha experimentado constantes variaciones desde su propio tiempo hasta ahora en una gama tan amplia y extrema que va desde la admiración más apasionada y su conversión en héroe ejemplar hasta la antipatía más visceral y la consiguiente relativización de todos sus méritos, transformados ahora en incorregibles defectos. Posiblemente, como empieza cautelarmente el famoso anuncio de una cerveza, nos enfrentamos con el personaje más extraordinario de toda la historia y esta condición excepcional le convierte de manera automática en una figura esquiva a los parámetros mucho más racionales y fríos de la valoración histórica que pretende ajustarse estrictamente a la realidad más descamada y trivial sin resultar cautivado por el encanto y la fascinación que ejerce su inevitable aureola legendaria que ha traspasado, imbatible y pertinaz, toda clase de espacios y fronteras a lo largo del tiempo. Redactar una historia de Alejandro que se atenga únicamente a los hechos comprobados constituye así una difícil empresa que han abordado

diferentes estudiosos con mejores o peores resultados. El estudio de su figura desde el punto de vista estrictamente mítico ha tenido menos adeptos pero tampoco faltan ciertamente los trabajos emprendidos en esta dirección. Agotadas así aparentemente casi todas las vías de acceso hacia tan increíble personaje, podría pensarse que solo los estudios parciales, que concentran su atención preferente sobre aspectos muy concretos de la campaña o sobre facetas discutibles de su compleja personalidad, encuentran ahora plena justificación dentro de una bibliografía inmensa y prácticamente inabarcable a la hora de intentar controlar por completo todas sus diversas ramificaciones. Sin embargo dichos trabajos, por especializados que parezcan a primera vista, comportan necesariamente una visión global del personaje y un conocimiento preciso de la compleja y laberíntica historia de nuestras principales fuentes de información. Una clara conciencia, en suma, de lo que significó Alejandro en su tiempo, en la época inmediata que le sucedió, comandada por sus sucesores, y en toda una larga historia posterior en la que su figura fue constantemente moldeada de acuerdo con las apetencias, necesidades y ensoñaciones de quienes lo eligieron como modelo a imitar, como objeto de reflexión política o moral, o como motivo principal de sus elaboraciones literarias. De esta forma puede afirmarse que no existe un Alejandro cuya recreación histórica sea unánimemente consensuada por todos los estudiosos y sí en cambio un amplio abanico de personalidades, a veces solapadas, a veces contrapuestas, por donde merodean los ecos desvaídos de la antigua propaganda real que fue estimulada por el propio monarca y re-

alimentaron después figuras tan destacadas como el alemán Droysen o el escocés Tarn, junto a recreaciones mucho más actuales que sitúan la figura del macedonio en un lugar preferente dentro del poco envidiable escaparate de los grandes criminales colectivos de la historia.

Sin embargo, en medio de estas radicales alternativas, en las que el rigor histórico se sitúa más cerca de sus aparentes detractores que de sus encendidos y un tanto desfasados apologistas, se abre un espectro amplio en el que se ubican todos aquellos que lejos de la veneración acrítica o del rechazo global se sienten todavía capaces de gestionar, con la prudencia histórica debida, los méritos y cualidades incuestionables de Alejandro al lado de sus excesos y debilidades como resultado inevitable de una personalidad compleja y poderosa, imposible de captar y entender desde nuestra perspectiva actual sin el costoso e inevitable ejercicio de 'hacernos un poco antiguos' como solicitaba una célebre intelectual francesa a la hora de atreverse a comprender la impresionante fuerza enigmática latente en la poesía de Esquilo. Alejandro era un hombre de su tiempo con todas sus genialidades e imperfecciones que fue capaz durante un corto espacio de tiempo de dominar el mundo conocido en esos momentos, sustituyendo al que había sido hasta entonces el imperio más poderoso de la historia, objeto de una esquizofrénica mezcla de admiración y odio por parte de los griegos. Desde muy joven fue pacientemente educado en la constante emulación de los ideales heroicos y a una temprana edad tuvo que hacerse cargo de las riendas de un reino cuyos problemas y aspiraciones de hegemonía sobrepasaban seguramente las ca-

pacidades de cualquier persona que no contara en su haber con una actitud y un carácter dispuesto a afrontar con todos los riesgos los imponentes desafíos que se le presentaban. Alejandro aprendió deprisa al lado de excelentes maestros como su propio padre que supo convertir a Macedonia en un estado poderoso y temible, capaz de emprender una política ambiciosa que iba mucho más allá de las querellas internas y locales de sus estados griegos vecinos. Contó con el impagable apoyo de excelentes asesores a lo largo de su increíble campaña militar en la que se mezclaban los viejos compañeros de Filipo, dotados de gran experiencia y siempre prudentes a la hora de encarar ambiciones desmedidas, con sus camaradas más jóvenes, con los que había compartido intensamente su educación, la caza y otras actividades, forjando posiblemente proyectos mucho más arriesgados. Situado a la cabeza de su poderosa caballería y al amparo de la temible falange erizada con las imponentes sarisas supo leer perfectamente el momento adecuado en cada una de las batallas y el lugar preciso donde asestar el golpe definitivo y mortal a sus adversarios. Sus esquemas tácticos de combate se han convertido en auténticas obras de arte desde el punto de vista de la estrategia militar que todavía se estudia con admiración desacomplejada en las grandes academias del mundo como la de West Point. Consciente de que la consecución de la gloria comportaba riesgos, tal y como le habían enseñado las hazañas de los viejos héroes que habían constituido una parte importante de su formación, encaró sin demasiados miramientos todo tipo de situaciones por difíciles e imposibles que parecieran a primera vista desde una

perspectiva mucho más prudente y mesurada. Sin embargo no era un soñador impulsivo en busca de objetivos inalcanzables tal y como se le presenta en algunas fases de su leyenda. Sabía cuáles eran sus metas y el camino más adecuado y directo para conseguirlas a pesar de los problemas e inconvenientes que dicha consecución podría acarrearle por todos lados. Manejaba con habilidad la psicología colectiva de sus hombres y supo siempre sacar partido de la situación por embrollada y peligrosa que esta apareciera, superando toda clase de conjuras, enemistades y profundos recelos que iban surgiendo y creciendo a su alrededor. Gestionó con desmedida crudeza y brutalidad muchas de estas situaciones granjeándose de este modo la mala fama que todavía le acompaña en determinadas tradiciones orientales como devastador impasible de pueblos y paisajes. Podría decirse con un exceso de frialdad militar que este era el único camino viable para la conquista, pero el enorme sufrimiento humano desencadenado a lo largo de su expedición y el estremecedor número de víctimas invitan seguramente a una reflexión más meditada sobre su comportamiento en este sentido. Seguramente se hallaba poseído por los delirios de grandeza propios de que se había visto arrastrado en medio de unas circunstancias sin precedentes hacia la cima del éxito, del poder y la gloria a través de una implacable serie de brillantes y costosas victorias, situándole al mando de un imperio colosal que veneraba de forma religiosa a sus monarcas a través de un ceremonial impresionante y fastuoso, que ha quedado bien reflejado en los magníficos relieves de Persépolis, y ponía a su disposición una suma incontable

de riquezas, atesoradas durante largo tiempo con solvencia y rigor en los grandes palacios de los soberanos aquemé-nidas. El dominio del mundo se hallaba al alcance de su mano y quizá ambicionaba llevarlo a cabo cuando la muerte le sorprendió en Babilonia, la ciudad opulenta y prestigiosa que estaba destinada a convertirse en la nueva capital de su imperio, en el 323 a.C. cuando apenas contaba 33 años.

La interesada distorsión de los hechos por quienes escribieron después su historia y constituyen la referencia informativa ineludible a la que debemos atenemos a la hora de reconstruir su andadura, tenía motivaciones muy distintas que iban desde la apología descarada de su general Tolomeo o de su almirante Nearco a la animosidad de Cares pasando por la heroización de Calístenes o la fabulación de Clitarco, seguramente el autor más leído y consultado de todos los que escribieron sobre él. Disipar todas las dudas y los numerosos interrogantes que se nos plantean a lo largo del espinoso camino a recorrer resulta del todo imposible, dejando sobre el tapete importantes cuestiones sin resolver. Desentrañar el mito de la historia, distinguir la anécdota del acontecimiento, separar el suceso fortuito y casual de la acción fríamente premeditada o diferenciar cuidadosamente ente intenciones y realidades constituye una tarea francamente difícil. La valoración histórica de Alejandro sigue constituyendo todavía una empresa fascinante y atrevida que algunos, ingenuos, provocadores o temerarios, o quizá una sabia mezcla de las tres cosas, nos empeñamos en emprender con todas sus consecuencias. Valga pues el riesgo inevitable de la aventura

para otro intento más de estas características con la esperanza de que pueda contribuir a iluminar un poco más alguna parte de las numerosas parcelas oscuras que todavía ocultan la impactante personalidad de un individuo que contribuyó con sus acciones a cambiar inevitablemente el curso de la historia.

JAVIER GÓMEZ ESPELOSÍN
Alcalá de Henares, Mayo de 2009



Introducción y agradecimientos

Según la definición que nos proporciona la RAE, por excelencia se ha de entender la superior calidad o bondad de algo. Hablar de excelencia pues, es hablar de perfección, de suma perfección… de una perfección que sobresale. Se trata de un valor positivo que, en este libro, lo asociamos al resultado de la valoración de un conjunto de acciones humanas focalizadas desde la óptica del liderazgo.

> «Percibimos los objetos, los comparamos y analizamos, sumamos, ordenamos y clasificamos. Indagando su mutuo condicionamiento, los encadenamos en series de causas y efectos, series que a su vez se articulan recíprocamente formando la estructura del universo, ilimitado el espacio y en perpetua fluencia dentro del cauce tiempo. Pero he aquí que esos mismos objetos organizados en un mundo según lo que son o no son, sin abandonar su puesto y condición en él, los hallamos organizados en una estructura universal distinta, para la cual no es lo decisivo que sea o no sea cada cosa, sino que valga o no valga, que valga más o que valga menos. No nos contentamos, pues, con percibir, analizar, ordenar y explicar las cosas según su ser, sino que las estimamos o desestimamos, las preferimos o posponemos; en suma, las valoramos. Y si en cuanto objetos nos aparecen ordenadas en series tempoespaciales de causas y efectos, en cuanto valoradas aparecen acomodadas en una amplísima jerarquía constituida por una perspectiva de rangos valorativos.» [ORT, IV]

Y es así que, tomando como objeto de nuestra valoración el modo conductual de Alejandro Magno a lo largo de toda su vida, se ha podido establecer una "perspectiva de rangos valorativos" capaz de proyectar su imagen en cierto escenario de la excelencia, un escenario configurado mediante la urdimbre tejida por el pensamiento del más sobresaliente consejero militar de la China de los Reinos Combatientes: Sun Tzu.

Es pues nuestro objetivo, al socaire de las enseñanzas del Maestro Sun, la interpretación y valoración del liderazgo de Alejandro Magno; un liderazgo fundamentalmente ético que, como rasgo unidimensional de su personalidad, le permitiría lograr una posición de dominio en la mayoría de las situaciones, fundamentalmente bélicas que, durante su vida, tuvo que arrostrar.

Se nos podrá argumentar –somos conscientes de ello– que el ejercicio de la fuerza coercitiva es, por sí mismo, fundamentalmente inmoral, y que la implicación en relaciones de fuerza vicia automáticamente la conducta ética. Pero, ¿cómo se puede llegar a fines buenos utilizando medios perversos? ¿Cómo se puede tener la paz preparándose para la guerra? ¿Cómo es posible que todos los mecanismos de la fuerza militar –la disciplina, la producción de armas, la instrucción para enseñar a matar, el amedrentamiento–, puedan contribuir a unos fines éticos? ¿No es todo el "sistema de fuerza" ajeno a cualquier objetivo ético e irreconciliable con él, excepto con los de los bárbaros? Y al adoptarlo hasta para combatir a los mismos bárbaros, ¿no nos convertimos nosotros en bárbaros? La aceptación de los métodos de la fuerza coercitiva –y la económica puede ser tan envilecedora como la militar– se considera *por sí misma* carente de ética, degradadora de la causa a que esos métodos pretenden servir.

Y así, la aludida acción bélica de Alejandro Magno, al estar dictada por el principio de la fuerza coercitiva, no se

la puede *justificar*, es decir, convertirla en ética en razón de su propósito ético. Pero tal argumentación carecerá de validez alguna si ésta no se fundamenta sobre la propia circunstancia vinculada con la época a la que pertenece el rey macedonio Alejandro Magno. Y esto es así, en tanto en cuanto:

> «La vida es, esencialmente, un diálogo con el contorno; lo es en sus funciones fisiológicas más sencillas, como en sus funciones psíquicas más sublimes. Vivir es convivir, y el otro que con nosotros convive es el mundo en derredor. No entendemos, pues, un acto vital, cualquiera que él sea, si no lo ponemos en conexión con el contorno hacia el cual se dirige, en función del cual ha nacido. Si creyésemos que los buitres han nacido para vivir en jaulas, su gesto de hercúleos voladores nos parecería superlativo, frenético, absurdo. Y es que, naturalmente, para entender un diálogo hay que interpretar en reciprocidad los dos monólogos que lo componen. El ala del buitre responde al libre espacio de los cielos como la pinza de la hormiga a la cintura del grano cereal. A toda hora cometemos injusticias con nuestros prójimos juzgando mal sus actos, por olvidar que acaso se dirigen a elementos de su contorno que no existen en el nuestro. Cada ser posee su paisaje propio, en relación con el cual se comporta. Ese paisaje coincide unas veces más, otras menos, con el nuestro. La suposición de que existe un medio vital único, donde se hallan inmersos todos los sujetos vivientes, es caprichosa e infecunda… »

Tal pasaje de *Las Atlántidas* de Ortega y Gasset, bien pone de relieve nuestro obligado compromiso de no suplantar con «nuestro mundo» el de los demás. Sólo así podremos evitar nuestro erróneo juicio sobre el hombre singular que, como Alejandro Magno, trasciende lo temporal.

Hoy no está de moda sugerir que la guerra ha tenido, o ha podido tener, algún fin constructivo. Formular esta opinión es correr el riesgo de ser calificado de militarista, si no de fascista. La doctrina heraclitea que hace del conflicto instrumento creador de todas las cosas, choca frontalmente con nuestra actual mentalidad occidental. Sin embargo, nos guste o no, hemos de reconocer que las guerras han desempeñado un papel fundamental, para bien o para mal, en todo el proceso del cambio histórico. El fenómeno de la guerra se encuentra asociado a una variable temporal, siempre presente en la sociedad humana. La alternancia entre guerra y paz es la mismísima materia de que está hecho el pasado.

Y si, por ejemplo, proyectamos nuestra atención sobre el siglo IV a.C., no nos resultará difícil admitir que la acción militar protagonizada por Alejandro Magno no sólo produjo grandes efectos positivos en el mundo de aquel entonces, sino también en el que se configuraría posteriormente. Acción militar cuya efectividad fue esencialmente posible por el incuestionable liderazgo de mando y control que caracterizaron al Rey macedonio.

La oportunidad de estudiar ciertas realidades organizacionales desde la óptica del liderazgo de mando y control se me presentó por primera vez en 1974, cuando ingresé en la Academia Militar de Marín para hacer efectivo mi "Compromiso Militar" como oficial de la Armada.

En una de las primeras clases a que asistí sobre la actitud en el mando, si bien pensé en un principio que lo que pretendían enseñarnos debía ser inherente a cada uno de nosotros desde el nacimiento, en el transcurso de la exposición tuve que cambiar mi parecer. La educación familiar, la formación en la escuela y la aplicación polivalente de nuestros recursos en los primeros años de nuestra vida son factores esenciales en el despliegue de todas aquellas potencialidades propias que posteriormente han de condi-

cionar tanto nuestras aptitudes como nuestras actitudes respecto a los distintos retos que nos presente la vida.

Pienso pues que, si bien en cada uno de nosotros existen potencialidades para poder desarrollar el liderazgo, sólo aquéllos cuya circunstancia les haya permitido activar las virtudes adecuadas al respecto, podrán proyectar su esfuerzo, creatividad y dinamismo hacia el mismo núcleo de las relaciones humanas, y así permitir, conjugando la experiencia con una formación adecuada, alcanzar la excelencia en el discurso de su propia acción.

¿Qué características y competencias personales permiten aplicar el liderazgo de forma efectiva? Para responder a esta pregunta evitando la especulación en el vacío del futuro o en la maraña del presente, resulta especialmente útil aprender del pasado, de la historia y, en particular, de las biografías de aquéllos cuyo comportamiento correspondía al de un verdadero líder. Así he considerado que, siendo Alejandro Magno una de las figuras más emblemáticas y quizá atractivas de la historia, cierta aproximación a su mundo nos podrá permitir, desde un fluido diálogo entre el pasado y el presente, descubrir las claves de un efectivo liderazgo aplicable para todos aquellos que persigan la excelencia en cualquier lugar y en cualquier momento. Si bien Alejandro Magno es un personaje bastante lejano en el tiempo, no deja de ser increíblemente cercano a la agitada realidad de nuestro mundo actual.

Y, para mejor convertir las enseñanzas derivadas de tal aproximación en estrategias prácticas contemporáneas, he estimado como particularmente relevante llevar a cabo un conjunto de consideraciones y reflexiones sobre el paralelismo existente entre ciertas recomendaciones que, sobre el “arte de la guerra”, realizó el filósofo y estratega chino Sun Tzu –del período de los Reinos Combatientes– y la práctica observada por Alejandro Magno en su actividad bélica y política, considerando que, sobre el liderazgo, la

filosofía oriental no sólo no es excluyente de la filosofía occidental sino que la complementa y valida.

¿Por qué Sun Tzu? Sun Tzu (Maestro Sun), súbdito por nacimiento del rey de Tchi, fue el hombre más versado que haya existido en el arte militar. Su *Arte de la Guerra,* escrito originalmente en tiras de bambú[1] aproximadamente entre los años 400 y 320 a.C., es el libro más antiguo que se conoce relacionado con la teoría y práctica de la guerra. Sus consejos, dirigidos a emperadores y generales, tienen la fuerza de una filosofía sencilla e intemporal.

El sobresaliente consejero militar de la China de los Reinos Combatientes, Su Tzu, aparece en escena cuando grandes ejércitos estaban organizados de forma efectiva, bien entrenados y mandados por generales profesionales. Ello estaba en franca contraposición tanto con la cultura guerrera como con el tamaño de los ejércitos conocidos en China antes del año 500 a.C., pues hasta tal fecha, la guerra fue, en cierto sentido, puramente ritual.

> «Campañas periódicas se llevaban a cabo siguiendo un código generalmente aceptado. Las hostilidades estaban prohibidas durante las temporadas dedicadas a la siembra y la recolección. En invierno, los campesinos invernaban en sus chozas de barro; hacía mucho frío para pelear. El verano era demasiado caluroso. En teoría al menos, la guerra no estaba permitida durante los meses de duelo que seguían a la muerte de un señor feudal. No se podía golpear a hombres de edad en las batallas o producir más heridas a un enemigo previamente herido. El gobernante benevolente no "masacraba ciudades", "emboscaba ejércitos" o "mantenía un ejército por más de una temporada". Un príncipe justo no se rebajaba a engañar o aprovecharse deslealmente de su adversario.» [SZU, 59]

La anterior exposición, contrasta significativamente con los condicionamientos de la guerra en la época de Sun Tzu, así como con la moral y la filosofía de sus contemporáneos tan claramente descritos en la antología tradicional conocida como *Estrategia de los Reinos Combatientes:*

> «Los usurpadores se establecían como señores y reyes; los estados que eran gobernados por pretendientes y conspiradores armaban ejércitos para aumentar su poder. Se imitaban unos a otros cada vez más, y quienes vinieron después de ellos también siguieron su ejemplo. Posteriormente se combatieron y destruyeron entre sí, conspirando con los reinos mayores para anexionar los reinos menores, empleando años en operaciones militares violentas y anegando los campos de sangre.
> »Padres e hijos eran apartados entre sí, los hermanos estaban enemistados, maridos y mujeres estaban separados. Nadie podía poner a salvo su propia vida. Desapareció la integridad. Más adelante todo esto llegó al extremo de que siete grandes estados y cinco estados más pequeños lucharon entre sí por obtener el poder. Todo esto sucedió porque los reinos combatientes eran vergonzosamente codiciosos y luchaban insaciablemente para prosperar.»[2]

No obstante, a los estándares amorales de aquellos tiempos, algunos individuos constituyeron notables excepciones. Uno de ellos, por ejemplo, fue Mo Ti o Mo Tzu (hacia el 479-381 a.C.), quién denunció el crimen y la inutilidad de las guerras a las que consagraban su energía los gobernantes de la época:

> «Si un hombre mata a un hombre inocente, hurta sus ropas y su lanza y espada, su ofensa es mayor que cuando se cuela en su establo y roba un buey o un caballo. El daño es mayor, la ofensa más grave, el delito de un más alto grado. Cualquier persona sensata sabe que es equi-

> vocado e injusto. Pero cuando en el ataque a un país se cometen asesinatos, no se considera una acción equivocada; se la aplaude y se la llama justa. ¿Puede considerarse que esto es saber lo que es justo e injusto? Cuando alguien mata a otro se lo considera injusto y la acción es castigada con la muerte. De ahí se sigue, con el mismo argumento, que cuando un hombre mata a diez hombres, su crimen debe ser diez veces más grande y debe castigársele a morir diez veces de modo semejante, quien mata a cien hombres debe ser castigado cien veces más duramente... Si un hombre llama negro a lo negro, cuando se trata de cosas en pequeña escala, pero llama negro a lo blanco, cuando se trata de cosas en gran escala, entonces se trata de alguien que no distingue el negro del blanco... De modo semejante cuando al crimen pequeño se le considera delito, pero a un crimen enorme, cual es el de atacar a un país, se le aplaude como un acto justificado, ¿puede decirse que esto sea conocimiento de la diferencia entre lo justo y lo injusto»[3].

En línea con lo que anteriormente se ha señalado, tal forma de pensar constituía una excepción; no era propia de los gobernantes de los Estados Combatientes. Éstos se movían fundamentalmente por imperativos de poder, lo que dio lugar a que, entre los años 450 y 300 a.C., se aniquilaran generaciones sucesivas con regularidad metódica. La evolución hacia la formación de grandes estados a expensas de sus vecinos más pequeños y débiles fue la característica constante del desarrollo histórico de China[4]. La guerra así, llega a convertirse en una "ocupación fundamental"[5] que da lugar a un terreno abonado para el talento de expertos y estrategas profesionales. Uno de estos hombres fue el autor de *El Arte de la Guerra.*

Con su obra, Sun Tzu fue el primero en proporcionar una teoría coherente de la estrategia y de la táctica, junto a una doctrina efectiva capaz de facilitar la organización, la

planeación, las líneas del mando y los procedimientos operacionales y administrativos para conducir una guerra con éxito. Los “Trece Capítulos” de *El Arte de la Guerra,* escritos en un estilo consistente y particularmente imaginativo, conllevan una considerable experiencia en la guerra; experiencia que le lleva a concebirla no como un pasatiempo según reglas, sino como el instrumento extremo del arte de gobernar: «dominar el ejército enemigo sin combatir es el *summum* de la destreza». Para Sun Tzu, la mejor estrategia es la que consigue, por medio de diplomacia y negociaciones, abortar el conflicto, hacerlo innecesario. No obstante, al ser la guerra una delicada preocupación del Estado, considera que ésta debe estudiarse profundamente, dado que el conflicto armado no se corresponde con una aberración transitoria sino con un acto consciente recurrente y, en consecuencia, susceptible de análisis racional.

En los trece capítulos de su obra, Sun Tzu establece una base racional para la planeación y ejecución de operaciones militares a través del desarrollo sistemático de preceptos esenciales de comportamiento para gobernantes y generales en la prosecución inteligente del éxito en la guerra. De tales preceptos se infiere un amplio abanico de atributos propios del liderazgo que, en unión a los medios adecuados, y a las doctrinas estratégicas y tácticas que en tal libro se exponen, se configura una base realista de actuación para poder asegurar la excelencia en la acción.

Algo más de cien años después de la muerte de Sun Tzu, Sun Bin, un descendiente directo suyo, también sobresalió como distinguido estratega. Su nombre, cuyo significado responde a Sun el Mutilado, se transformó en Sun Tzu II, el segundo maestro Sun, cuyo propio *Arte de la Guerra* sólo era conocido en parte hasta que, recientemente, se descubrió en una antigua tumba una versión casi completa, de tal obra[6]. De ambos escritos trasciende un mismo cuerpo de doctrina perfectamente aplicable al estu-

dio que queremos desarrollar. Para tales "maestros de la guerra", la victoria subsiguiente a toda acción bélica, gira alrededor de tres ejes principales: el del **liderazgo**, el de la **organización** y el de la **estrategia**. El liderazgo es necesario para la cohesión y dirección de la organización y para la elección y ejecución de la estrategia. La organización es necesaria para ser eficaz a gran escala; y la estrategia es necesaria para planificar la economía funcional de la acción llevada a cabo por la organización.

Tanto de los escritos de Sun Tzu y Sun Bin, así como de algunos otros escritos chinos que datan de hasta quinientos años antes de Cristo, llama mucho la atención el énfasis que se hace sobre el desarrollo personal del líder. En sus apreciaciones, se le llega a considerar como un producto natural de la cultura en la cual se desenvuelve, gracias a que logra aglutinar todos los valores de ésta alrededor de sí. Y, puesto que la cultura es susceptible de evolucionar, ésta refleja a su vez el sello del mandato del líder cuando finaliza el mismo. Desde tal supuesto pues, ¿se podrían establecer los valores universales en función de la capacidad de los líderes? El estudio de los grandes estrategas de la historia permite identificar una serie de cualidades comunes a la mayoría de ellos, que pueden ser señaladas como la plataforma fundamental del liderazgo.

¿Respondió realmente Alejandro Magno a los patrones de conducta que tanto Sun Tzu como Sun Bin dieron a conocer a través de sus escritos?

Hay pocos personajes históricos que hayan suscitado tanta admiración como Alejandro Magno, el soberano macedonio que, en poco más de diez años, desde el 334 al 323 antes de nuestra era, se apoderó del inmenso imperio persa y condujo a su ejército hasta la India. Partiendo de la Antigüedad, se convirtió en un héroe de leyenda y, a lo largo de los siglos, permaneció como modelo de todos los grandes estrategas, de todos los grandes conquistadores,

de todos aquellos que, en algún momento de la historia, aspiraron al poder supremo.

En el transcurso de su acción bélica y política, Alejandro Magno tuvo que afrontar un sinnúmero de retos cuya forma de superar se constituye en paradigma para todos aquellos que sueñan con alcanzar, desde la práctica del liderazgo, la excelencia en la gestión de cualquier actividad como el arte, los negocios, la política o la ciencia. Y esto es así, en tanto en cuanto lo único que cambia es el contexto dentro del cual discurre la acción.

No obstante, para dar una respuesta lo más objetiva posible a la última pregunta que hemos formulado, tendremos que analizar el liderazgo de Alejandro teniendo siempre presente que, el mismo, se encuentra vinculado generalmente con escenarios violentos que, a su vez, están enmarcados por grandes derramamientos de sangre. Son escenarios de guerra en los que la violencia se conforma como vehículo de consagración y en los que el "líder guerrero" ha de saber inducir en sus seguidores un alto compromiso con su persona en unión a un fuerte sentido del propósito, comprometiéndoles emocionalmente con la misión a llevar a cabo. Son vidas humanas las que se ponen en riesgo y esto requiere que, el que lidere, sea considerado como un ser *extraordinario,* con *carisma*[7]*,* desde el conjunto de percepciones de sus seguidores, influidas por las cualidades y comportamiento del líder, por el contexto de la situación del liderazgo y por las necesidades colectivas e individuales de los mismos. Solo así, el líder podrá ser capaz de liberar el máximo potencial de sus seguidores en cualquier situación y, en particular, en aquellas de alto riesgo e incertidumbre que puedan tener lugar.

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la

identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

La extensa bibliografía sobre liderazgo señala las principales características que definen al líder, los diferentes tipos de liderazgo y las posibles estrategias para implantarlo de manera eficaz en las organizaciones. En general, los resultados más consistentes en la investigación señalan que no parece haber un conjunto universal de rasgos que distinga la calidad de los líderes. No se ha encontrado ni una sola característica que discrimine consistentemente entre líderes efectivos[8] y no efectivos en todo tipo de situaciones. La razón parece hallarse en el hecho de que aquellas personas que son líderes apropiados en una situación pueden fracasar en otra situación. Y, esto es así en tanto en cuanto el liderazgo es un concepto de relación que incluye tres términos: el agente que influye, el *«líder»*, con su personalidad, percepciones y recursos relevantes para la obtención del objetivo; los agentes influidos, los *«seguidores»*, con sus personalidades, percepciones y recursos relevantes; y, por último, el contexto situacional en el que trascienden el conjunto de tales agentes.

Al analizar los rasgos originales en cuanto al ejercicio del mando de un "líder bélico", se encuentran valores permanentes, enmarcados en el ámbito de las verdades ontológicas, y otros que se corresponden con acentuaciones que brotan de las necesidades específicas de una época determinada y que aparecen como exigencias adicionales para los líderes que actúan en una realidad concreta. Así, para llevar a cabo el análisis que nos proponemos, será necesario pues, en primer lugar, disponer de un sistema referencial que nos permita la evaluación del liderazgo bajo la óptica del arquetipo cultural, conductual y circunstancial de la sociedad propia de la época a la que pertenece Alejandro Magno. Sólo así nos será posible establecer y valorar las cualidades propias del líder con relación a una de-