

# *Manager*

Business  
magazine

nº 25 - Marzo/Abril 2009  
P.V.P. 10 euros

## *Vamos a contar mentiras*

*Marketing contemporáneo*

*Gestión del Capital Humano Individual*

*Comunicar como Obama*



# ***Julio César: enseñanzas para el liderazgo (I)***

Por Javier Fernández Aguado. Socio Director. MindValue

***El estudio del pasado facilita tomar decisiones correctas en los avatares diarios. Contemplar a personajes históricos de relevancia, que marcaron su época, no es un mero entretenimiento intelectual es una necesidad de quien desee ejercer su liderazgo con peso específico. De la mano del pensador Javier Fernández Aguado repasamos en este artículo la figura de Julio César.***



## Introducción

Vengo proponiendo desde hace años que los fundamentos del Management hay que buscarlos en la cultura griega y romana. Esa fue la causa del libro "Management: la enseñanza de los clásicos", en el que mostraba cómo los grandes temas que hoy en día se proponen como novedosos en el área del gobierno de personas y organizaciones fueron abordados de manera muy satisfactoria por los pensadores y actores del mundo griego, fundamentalmente durante las guerras púnicas: entre el siglo IV y el siglo II antes de Cristo.

Posteriormente, Roma asumió mucho de lo vivido en la cultura griega (no olvidemos que durante siglos fue signo de distinción entre la nobleza romana el dominio del idioma griego) y macedonia, impregnándolo del espíritu pragmático que tanto marcó la vida de ese imperio comenzado en el 754 a.d.C. y que habría de durar, en Occidente, hasta el 476 d.C., y en Oriente –con innumerables modificaciones- hasta el 1453.

Quisiera hoy detenerme en algunas reflexiones sobre uno de los personajes más conocidos: Gaius Iulius Caesar. Al igual que tantos otros dirigentes a lo largo de la historia, es mucho lo que tiene que enseñarnos. En algunos aspectos para procurar imitarle. En otros, para proponerse no repetir las equivocaciones que ellos cometieron.

Como en el caso de otros personajes que he analizado con cierto detalle desde el punto de vista del liderazgo –Napoleón, Lenin, Hitler, Anibal...- con Julio César mostraré cuáles fueron sus cualidades, pero también aquellas carencias que debería haber suplido para consolidarse como un líder en sentido pleno.

## Pinceladas de una vida

Cayo Julio César nació en Roma el 13 de julio 100 a. C. y –como es bien sabido- fue asesinado en esa misma ciudad el 15 de marzo 44 a. C.

Vino al mundo en el seno de una gens del ámbito de los patricios, en una familia sin recursos patrimoniales. Era sobrino –para bien y para mal, como enseguida veremos- de uno de los políticos más influyentes del momento: Cayo Mario.

De temperamento intrépido, desafió a Sila, una vez éste tomó el poder. Sin embargo, el dictador le perdonó la vida por intercesión de unos parientes de la madre de César. Luego, le llegó el momento, pues fue nombrado cuestor en Hispania y también edil curul en Roma. Aprendió entonces que la benevolencia de la gente es tornadiza. Y para que se inclinaran a su favor se endeudó para ofrecer juegos como nunca se habían visto. Volvería a utilizar el populismo en otras ocasiones.

En 63 a. C. tras ser elegido *praetor urbanus* y por la casual coincidencia de que falleciera Quinto Cecilio Metelo Pío, fue también nombrado *Pontifex Maximus*. Julio César sabía aprovechar cualquier oportunidad...

Al concluir el periodo de pretura sirvió como propretor en Hispania, donde lideró una breve guerra contra los lusitanos. En 59 a. C., contando con la influencia de sus aliados políticos del momento –Pompeyo y Craso-, accedió al consulado. Su colega, Bibulo, hizo todo lo que pudo para entorpecer la labor de César. Sin embargo, nuestro hombre sacó adelante diversas leyes, fundamentalmente una agraria que reglamentaba la partición de granjas entre los legionarios retirados. Designado procónsul de las Galia Transalpina, Iliria y Galia Cisalpina, gobernó de forma

agresiva, sometiendo a las diversas tribus, también a algunas que habían quedado fuera de la jurisdicción que le había sido concedida. Toda esta etapa, parcialmente concluida al vencer en Alexia a Vercingétorix, jefe de los avernos, la narró –para su mayor gloria- en la *Guerra de las Galias*.

La envidia, mala consejera también en aquellos tiempos, llevó a sus enemigos políticos a intentar despojarle de su ejército. Intentó que aceptaran su presencia en el Senado mediante la triquiñuela jurídica del in absentia, pero le fue negada esa posibilidad.

Comenzó así, tras atravesar el Rubicón con su ejército, la Segunda Guerra Civil de la República de Roma. Su victoria, en Farsalia, Tapso y Munda, le convirtieron en el nuevo dirigente indiscutible del Imperio.

Diversos senadores juzgaron a César como un dictador ambicioso, deseoso de volver a instaurar la monarquía. Bruto (su hijo adoptivo) y Cayo Casio, junto a diversos lugartenientes (Trebonio, Décimo Bruto Albino...), y otros como Lucio Minucio Basilio, Tulio Cimber, Servilio Galba, Quinto Ligario, Domicio, los hermanos Casca, Tebonio... asesinaron a César en el Senado.

La figura de Bruto, hijo adoptivo de César, es la que más interés ha concitado. Vanidoso, de escasa inteligencia, se dejó engatusar por Cayo Casio, quien utilizó básicamente el siguiente e insistente mensaje:

*"¿Duermes, Bruto? ¡Oh, tú no eres Bruto!  
¡Si estuviese despierto, oh Bruto, no habría tiranos!  
¡Faltan hombres como Bruto!*

Ese crimen fue el detonante de una nueva guerra civil. Al cabo, los partidarios de César

-Antonio, Octavio y Lépido-, derrotaron en Filipos a sus asesinos. Octavio, Antonio y Lépido constituyeron un nuevo Triunvirato (el segundo). Poco después, apartado Lépido del gobierno, volverían a enfrentarse en Actium, y Octavio derrotó a Marco Antonio.

### César líder: valentía y comunicación

Tras la muerte de Sila, César regresó a Roma (78 a.C.). Un año más tarde fue aplaudido como destacado orador gracias a su intervención en el proceso de Cneo Cornelio Dolabela, a causa de las exacciones de la provincia de Macedonia. Consciente, sin embargo, de que a pesar de la fama alcanzada era mucho lo que tenía que mejorar, decidió marchar a Rhodas para estudiar allí con Apolonio Milón (el equivalente de la época a viajar hoy en día a Wharton para cursar un MBA...).

Ese deseo de formación se añadía a otra de sus más proverbiales actitudes: la valentía. Cuando Sila había llegado a Roma como vencedor, César, en vez de amilanarse, decidió casarse con Cornelia (hija de Cinna, uno de los enemigos más radicales contra Sila). El dictador ordenó tanto a Cornelia como a César que inmediatamente se divorciaran. Le negativa de César fue absoluta. Los colaboradores de Sila equivocaron el juicio: consideraron que aquel niño arrogante no le causaría problemas. Por eso, Sila se limitó a confiscar la dote prevista para la esposa. Tiempo más tarde se daría cuenta con total claridad del error cometido.

De su valentía y de su capacidad de oratoria habla el siguiente suceso. Lucio Sergio Catilina había intentado implicar a César en una vasta conspiración para hacerse con el poder. Enterados en el Senado de los planes de Catilina, se procedió al intento de arresto. El principal instigador huyó a tiempo, pero Léntulo y Cetego –colaboradores estrechos del huido- fueron llevados ante el Senado.

Cicerón propuso la inmediata ejecución de aquellos personajes. Por mera educación preguntó a sus colegas cuál era su opinión. Ante la sorpresa de todos, César medió

(probablemente movido también por el deseo de que el escándalo no le salpicara, pues aunque no había intervenido tampoco había denunciado el complot cuando lo había conocido).

He aquí parte de su discurso:  
*"Sólo si la República se hallase en peligro de ser destruida, podría admitirse que se realizaran esas arbitrariedades que van contra la misma esencia de nuestro derecho [se refería a la obligación de celebrar un juicio, ya que se trataba de dos ciudadanos romanos].*

*Como tal no es el caso, considero lo más conveniente encarcelar a los acusados en las ciudades que el propio Cicerón señale, hasta que se haya exterminado a Catilina, único y verdadero instigador de la conspiración.*

*Hecho lo cual, el Senado podrá, en paz y reposo, decidir lo más conveniente y aplicar una sentencia justa, puesto que con el paso del tiempo se habrán pacificado sin duda las ofensas y podrá juzgar con más imparcialidad que ahora.*

*Además, deseo agregar que no es la muerte el castigo más apropiado para los criminales. Morir no es nada grave, y significa solamente que se ha dado fin a los males propios, por lo que más bien ha de desearse que no considerarla con temor".*

La respuesta de Catón fue demoledora:

*"Todo lo que acaba de decir Cayo Julio César obliga a sospechar de él, por estar asimismo complicado en la conjuración del infame Catilina. Pues de no ser así, ¿por qué defiende a unos traidores? Dijo bien al afirmar que la República no se halla en peligro inminente de destrucción, pero es porque este Senado, siempre vigilante, supo abortar el peligro a tiempo. No obstante, dejar con vida a esas alimañas es mantener vivo el peligro que el mismo César ha reconocido. No, yo exijo que se obre con justicia y se castigue a los traidores.*

*Que la traición no haya sido consumada, no debe favorecer en modo alguno. Ellos iban*

*a derribar la República, y no pudieron lograrlo porque nosotros lo hemos impedido. Por eso, para continuar impidiéndolo siempre, pido que se ejecute inmediatamente a esos dos traidores. Esta es la justicia que ha de hacerse y servirá de ejemplo y de escarmiento a los ambiciosos que intenten imitarles".*

César salvó la vida en aquella ocasión gracias a la ayuda de Curión, quien le defendió del ataque de la guardia de Cicerón, que intentó acabar con el joven senador.

La capacidad que César desarrolló de comunicación tenía un objetivo: la promoción de su 'imagen de marca'. Así, por ejemplo, la narración de la Guerra de las Galias se encuentra al servicio de su engrandecimiento como dirigente. Es más, muchos de sus capítulos eran enviados periódicamente a Roma para que la gente tuviera noticia de lo exitoso que era aquel comandante de las guarniciones romanas en la Galia. Lo hizo con un género original, que también entusiasmaba en la forma. Su estilo ha sido definido en múltiples ocasiones como de 'impresionismo lingüístico'. Cuando, por ejemplo, sus legionarios están desanimados, él les llamaba *quirites* (ciudadanos) en vez de *commilitones* (camaradas)..

Anticipándose a técnicas actuales del marketing, César vendía el producto incluso sin todavía tenerlo. Resulta interesante verificar que antes de lograr pacificar las Galias ya había enviado el mensaje a Roma de que el Imperio tenía una nueva provincia. Además, supo acuñar expresiones que facilitaban la 'venta' de sus proyectos. Un ejemplo: seis semanas después de su marcha de Alejandría, contra Farnaces II, el enemigo había sido liquidado en Zela (a. 47 a.dC). César escribió: al Senado *veni, vidi, vici*. Esa feliz expresión ha pasado a la historia como una de las fórmulas mejor construidas para transmitir un éxito.

### Capacidad para motivar y delegar

Valentía, capacidad de comunicación, creador de una red de contactos... Otra cualidad de César: su capacidad de motivar, también –o quizá, precisamente- en circunstancias complejas.

Durante la guerra de las Galias fueron múltiples las ocasiones en las que César tuvo que sacar lo mejor de sí mismo para obtener lo mejor de sus colaboradores. Encontrándose en Bensaçon, los galos le aseguraron que la que se les venía encima sería imparables. Aseguraban que Ariovisto, dirigente de los germanos que en ese momento acudía contra ellos, acabaría con facilidad con su ejército. Sus soldados temblaron. César convocó a sus tropas y les dijo:

*"Lo que debéis hacer es no inquirir cuál es el destino y el objeto de vuestros trabajos. ¿Acaso pensáis que si Ariovisto quisiera atacar a Roma habría insistido tanto durante mi consulado pidiendo que se le concediese el título de amigo del pueblo romano? Y si así no fuese y perdiera los estribos, atreviéndose a enfrentarse con las legiones romanas ¿de qué habéis de tener miedo? ¿No so dirigiría yo en el combate? ¿O creéis que los germanos son invencibles, como afirman los que han sido vencidos por ellos?"*

*Ahora bien, si creéis que son terribles por haber vencido a los galos, ello se debió a que Ariovisto estuvo escondido en los pantanos durante muchos meses, y sorprendió a los galos cuando más descuidados estaban. Pero esa estratagema que puede servirle contra un pueblo bárbaro, de nada le valdrá contra nosotros, por lo que mañana mismo levantaremos el campo, y averiguaré si en vosotros puede más el miedo o el deber. Y si nadie quiere seguirme, yo sólo iré contra Ariovisto, únicamente con la décima legión, de cuya lealtad y valor no dudo en absoluto".*

Tiempo más tarde, durante la campaña contra los belgas, se encontraba César junto al río Sambre. Cuando estaba acampando, la tribu de los nervianos –probablemente la más belicosa de todas– se lanzó contra sus legiones. Fue un ataque tan imprevisto que César apenas tuvo tiempo de impartir órdenes. Pero él había formado a su gente, y en eso precisamente se encuentra la verdadera delegación: en formar a los subordinados para que tomen decisiones cuando es preciso que lo hagan.

La disciplina de las legiones logró parar el

primer golpe. La llegada de Labieno con dos legiones más logró que la batalla se inclinara por un nuevo y rotundo triunfo de César. Las cifras hablan por sí solas: de los sesenta mil nervianos que participaron en el ataque, apenas quinientos sobrevivieron.

Otro notable ejemplo de su capacidad de motivar fue las palabras que se atribuyen a uno de sus soldados en el desembarco en las Islas Británicas. Estaba la mismísima décima legión asustada, pues no acababan de creerse que los británicos se hubiesen retirado de la primera línea de la playa. Tras mirar a uno de sus hombres con esa mirada penetrante y estimulante, el legionario tomó uno de los portaestandartes y, saltando al agua, gritó:

*"¡Saltad conmigo, soldados, si no queréis que nuestra águila quede en poder del enemigo! Yo, al menos, cumpliré con mi deber para con la República y con mi general".*

Una precisión relevante: muchos historiadores insisten en que la figura de Julio César –y hay otros ejemplos en la historia– fue encumbrada exageradamente por su sucesor Octavio Augusto, para que éste alcanzase a su vez mayor relumbrón. Indudablemente, muchas de las 'divinizaciones' de César llegaron tras su fallecimiento, impulsadas por Octavio.

### El fuego amigo

Como suele suceder, uno de los aspectos que más tiempo llevó a César fue la atención al 'fuego amigo'. En cuanto comenzó a destacar, fueron aquellas personas que deberían haberse alegrado de sus triunfos quienes empezaron una campaña de acoso y derribo. Entre ellos, Cicerón y Catón destacaron de forma notable, con la ayuda de algunos acólitos.

César, aunque navegase en algunos periodos con 'bandera de tonto', no descuidaba el informarse de los complots que contra él tramaban. Así, escribe a su aliado-financidor –y miembro del primer Triumvirato– Marco Licinio Craso: *"una circunstancia vino a reforzar en mí esta determinación: una noticia que incidentalmente me dio el caudillo*

*extranjero, de lo que, por cierto, se arrepintió al instante. Me dijo que de círculos gubernamentales de Roma le habían asegurado que mi muerte (¡textual!) le aseguraría la gratitud general. Si esto no fue jactancia, y no lo creo, tendríamos en ello prueba fehaciente del contacto de círculos senatoriales con el enemigo. Según mi parecer habrá de tomarse en consideración antes que nada el grupo Cicerón-Cátulo, que me honra con su odio particular. Te ruego que hagais indagaciones".*

Como hemos referido antes, el Senado, una vez pacificadas las Galias decidió tomar distancia frente al afamado general. Alegaron, entre otras cosas, que aquella guerra había supuesto un enorme gasto para las arcas del Estado. Otros emplearon el argumento ad hominem, asegurando que César se había comportado de manera deshonorosa para un patricio romano.

Poco tiempo después el cónsul Marcelo se atrevió a gritar en el Senado:

*–"César es un ladrón y hay que tratarle como a tal! ¡Que deponga las armas o tendremos que considerarle traidor a la patria!"*

### Conclusión

Muchas fueron, en efecto, las habilidades de Julio César. Algunas he intentado mostrarlas con sucesos o palabras literales. Otras me limito a enunciarlas: valentía, capacidad de comunicación, elocuencia, cultura, memoria prodigiosa, facilidad para explicar cuestiones a veces complicadas con claridad y versatilidad, prudencia y audacia, espontaneidad, capacidad de previsión y cálculo, transparencia (promovió la publicación de las actas de cualquiera de sus reuniones).

En el siguiente artículo, además de detallar con ejemplos alguna más de sus capacidades, señalaré cuáles fueron sus más significadas carencias. **M**