

El mejor libro sobre liderazgo, según Peter Drucker

Peter Drucker, el autor austriaco-americano que puso las bases del *management* moderno en la segunda mitad del siglo XX, escribió 39 libros. Extrañamente, la palabra liderazgo no figura en ninguno de sus títulos. En 1954, en su obra de referencia, *'The Practice of Management'*, dejó entrever por qué: “El primer libro sobre liderazgo, que es la ‘Ciropeia’ de Jenofonte el Ateniese es, a día de hoy, el mejor libro sobre el tema que se haya escrito nunca”.

La ‘Ciropeia’ es la biografía de Ciro el Grande quien, a través de conquistas militares y buenas decisiones de gobierno, formó el Imperio Persa alrededor del año 540 A.C. Jenofonte escribió su obra casi 200 años después, convirtiéndose en el manual de [liderazgo](#) durante siglos. En su libro de 2001, [‘Xenophon’s Prince: Republic and Empire in the Cyropaedia’](#), Christopher Nadon, profesor del College Claremont McKenna (del mismo grupo de la Drucker School of Management), contaba que Alejandro Magno y Julio César leyeron la *Ciropeia*; que esta fue una de las influencias en *‘El Príncipe’* de Maquiavelo, y que [Thomas Jefferson guardaba dos copias](#) del ejemplar en su librería.

¿Qué sabemos de Jenofonte? La descripción que hace [Peter Drucker](#) de él como “un líder no mezquino” parece estar basada en las propias memorias del autor griego. Tituladas [‘Anabasis’](#), cuentan la historia de una expedición militar descabellada, la aparición de un líder reacio a serlo pero lleno de talento y una retirada estratégica que salvó un ejército de 10.000 mercenarios de morir en territorio enemigo.

Antes de convertirse en escritor, Jenofonte fue parte de este ejército, conocido como el de los Diez Mil. Sobre el 400 A.C, Ciro el Joven, pariente lejano de Ciro el Grande, reclutó esta fuerza para una expedición. El príncipe Ciro fue muy generoso a la hora de hacer promesas y conceder favores, pero no se molestó en mencionar que el verdadero propósito de todo ello era echar a su hermano Artajerjes II del trono persa.

En la primera batalla contra su hermano, Ciro cayó asesinado. Con la guerra perdida, un grupo de generales y capitanes de los Diez Mil, intentaron negociar una vuelta segura a casa, pero fueron traicionados por sus aliados y asesinados. De esta forma, los guerreros griegos se encontraron sin líder y sin provisiones. “Con más de mil millas hasta *Hellas*, el ejército no tenía siquiera un guía que les indicara el camino a casa”, contaba Jenofonte en *‘Anabasis’*. “Ante ellos se interponían ríos muy profundos, que les bloqueaban el paso”. Traicionados incluso por los Asiáticos, que habían ido con ellos en el ataque, fueron abandonados a su suerte”.

Una de las razones por las que Peter Drucker evitaba hablar de liderazgo de forma explícita es porque creía que era una aptitud natural y una actitud enraizada en la persona. “El liderazgo es de una importancia vital y, de hecho, no tiene ningún sustitutivo”, dice en [‘The Practice of Management’](#). “No se puede crear o fomentar. No se puede enseñar, ni aprender”.

Parece que Jenofonte sí tenía la aptitud y la actitud del líder. “¿A qué estoy esperando? ¿A que un general tome las riendas? ¿Y desde qué ciudad?”, se preguntaba, mientras los Diez Mil perdían el tiempo, sin rumbo. “¿Espero a tener más edad y a ser más maduro? Quizá nunca envejezca si hoy me traiciono a mí mismo y me entrego a mis enemigos”. Y así decidió dar un paso adelante y compartir con los demás su visión del problema.

Jenofonte recordó a las tropas que, después de la traición de su hermano, Artajerjes había pedido su cabeza y su mano y la había clavado en una cruz. Aquellos que no compartieran lazos de sangre con él debían esperarse algo todavía peor. “No hay más: tenemos que evitar, por todos los medios, acabar entre sus garras”, dijo.

Entonces apremió a los tenientes a actuar como ejemplo para sus tropas. “Los soldados se fijan en vosotros. Si piensan que estáis dominados por el miedo, se volverán unos cobardes. Pero si ven que estáis preparándoos para atacar al enemigo y predicando con el ejemplo, os aseguro que os seguirán y os imitarán”.

Al anochecer del día siguiente, con los tenientes a su alrededor, Jenofonte, vestido con todos los honores para la batalla, se dirigió a los Diez Mil. Les explicó a los soldados que los dioses estaban de su parte, señaló los retos que tenían por delante e insistió en que podían y conseguirían superarlos. “Ningún río es imposible de cruzar”, dijo. “Cualesquiera que sean las dificultades que se nos presenten a la hora de hacerlo, solo tendremos que ascender y caminar hasta su nacimiento. Allí podremos cruzarlo sin mojarnos más que las piernas”.

Jenofonte propuso este plan: quemar caravanas y tiendas, coger las armas, la comida y la bebida, y marchar juntos a casa. “Si alguien tiene un plan mejor, no tenemos por qué aplicar el mío”. Se votó, y todos los soldados estuvieron de acuerdo con seguirle.

El resto del ‘*Anabasis*’ tiene lecciones similares, que pueden servir a un líder para dirigir planes de cambio, como una transformación empresarial. Jenofonte describe el talento y las herramientas necesarias para proteger al ejército en su marcha y cómo obtener estas. Detalla las negociaciones que se mantuvieron para obtener vía libre a través de los reinos de Persia y las tácticas de combate que sirvieron para minimizar sus pérdidas militares y seguir adelante cuando las conversaciones fracasaron o no eran una opción.

A lo largo del ‘*Anabasis*’ hay una constante: el liderazgo humilde -por tomar prestado el término de los autores [Edgar y Peter Schein](#)-. Jenofonte sugiere ideas, no las impone. Pregunta por otras, sin dar por sentado que las suyas sean las mejores. Y en distintas ocasiones, cuando siente claramente que el ejército está yendo en una dirección incorrecta, se ofrece a dar un paso atrás y a pasar el mando a otros.

Peter Drucker escribió que “después de tres mil años de estudio (...) no parece que la proporción de líderes haya aumentado de forma apreciable, ni tampoco que se haya conseguido que las personas aprendan a serlo”. Pero, dado que él recomendó leer a Jenofonte (y también las Epístolas de San Pablo), no tengo tan claro que creyera de verdad que es imposible ayudarse a ser un líder mejor.

Artículo elaborado por [Theodore Kinni](#), y publicado originalmente en [strategy+business](#), la revista de [Strategy&](#), la consultora estratégica [PwC](#), con el título de [Peter Drucker's favorite leadership writer](#).

Archivado en: [Estrategia](#), [Gestión del cambio](#), [Liderazgo](#), [Strategy&](#), [Strategy+business](#), [Técnicas de management](#)