



## EPÍLOGO

El Príncipe, *un tratado de esencia humanista y con un enfoque pragmático que resiste el paso del tiempo*

MAQUIAVELO Y SU CONTEXTO HISTÓRICO Y CONCEPTUAL  
*El Príncipe* de Nicolás Maquiavelo se divulgó en 1513 como un texto preliminar y no se publicó de manera convencional hasta 1532, cinco años después de la muerte del autor. Se trata de un texto cumbre y germinal en la literatura moderna sobre política, gobierno y estilos de liderazgo público. Antes asumieron esta tarea de la filosofía política los griegos y latinos clásicos (Platón, Aristóteles y Cicerón). Hay que señalar que, precisamente, este tratado de Maquiavelo discute y polemiza sobre el pensamiento de Cicerón en el Libro I de *Los oficios*. Pero si abandonamos nuestro eurocentrismo, también hay que destacar las aportaciones clásicas a la filosofía política de los chinos y los indios entre los siglos VI y IV a. C. (Confucio, Sun Tzu, Mencio y Mozi en China, y Chanakia en India, con su tratado *Artha-shastra*). En el ámbito cristiano sobresalen san Agustín y santo Tomás de Aquino, que vinculan la política y el gobierno a la religión. Tampoco hay que olvidar la edad de oro del Islam, con Ibn Jaldún como filósofo político más destacado.

*El Príncipe* de Maquiavelo es fruto del Renacimiento y del surgimiento embrionario del Estado moderno. Representa un punto de inflexión entre el pensamiento clásico y medieval y el pensamiento moderno. Hay que esperar un cierto tiempo, hasta la Ilustración, para que la moderna filosofía política florezca de manera coral (Hobbes, Locke, el olvidado Baltasar Gracián, Montesquieu y Rousseau).

Es sorprendente que un texto clásico y profundo como *El Príncipe* haya tenido la capacidad de escapar del elitista círculo de la erudición y haya sido durante cinco siglos un texto popular de constante referencia (algo parecido sucede con *El arte de la guerra* del chino Sun Tzu, del siglo v a. C.). Estos textos no se limitan a ser estudiados por la ciencia política y la ciencia militar, sino que han desbordado las murallas académicas y son obras de referencia en distintos foros disciplinarios, sociales y mediáticos. En las escuelas de gobierno y de negocios donde se forman dirigentes públicos y directivos privados, en ciernes o consagrados, es frecuente el recurso a *El Príncipe* y *El arte de la guerra*.

Un texto profundo, complejo e imperecedero, pero producto de las contingencias políticas y militares de su tiempo, permite todo tipo de análisis, ya que en sus sentencias pueden encontrarse argumentos para defender una postura o justo la contraria. La amplia elasticidad conceptual de *El Príncipe* de Maquiavelo ha sido su principal enemigo, pues se ha utilizado para argumentar, justificar o criticar durante cinco siglos tanto un roto como un descosido político, gubernamental o directivo. Quizás sea el texto clásico más manoseado y maltratado de la historia de la humanidad. El acervo popular ha decidido por unanimidad dotar-

se de un adjetivo como el de «maquiavélico» que indigna a los militantes de lo políticamente correcto o que provoca sonrisas de aprobación en quienes poseen un corazón malévolos. Según Wikipedia, el maquiavelismo posee dos significados: «El primero consiste en la doctrina política de Nicolás Maquiavelo, especialmente la idea de superponer la razón de Estado sobre cualquier otra consideración ética o moral para mantener el poder. Esta se deriva de las obras del escritor italiano del siglo XVI: *El Príncipe* y sus *Discursos*. El florentino, considerado humanista, padre de las ciencias políticas y filósofo, es el autor de esta gran polémica al desligar la política del dominio de la moral y la religión. La segunda, de rango psicológico, tiene que ver con los rasgos de una personalidad hipócrita y falsaria, calculadora, falta de empatía y que lo subordina todo al propio beneficio».

El primer significado es torticero por simplista y académicamente sectario (en el próximo apartado se intentará argumentar en contra de esta injusta interpretación). El segundo significado (el más popular) es zafio, burdo, brutal y totalmente incoherente con la ética y la moral que destila *El Príncipe*. Es el resultado de la práctica popular que tanto entusiasma a los humanos de agarrar el rábano por las hojas. Es sabido que Maquiavelo jamás afirmó que el fin justifique los medios, que es la idea básica sobre la que se asienta el maquiavelismo. No lo afirmó nunca, pero no es extraña esta inferencia si analizamos alguna de sus frases de manera descontextualizada. Por ejemplo: «Y en las acciones de todos los hombres, especialmente de los príncipes, donde no hay tribunal al que apelar, se atiende al resultado. Procure pues el príncipe

ganar y conservar el estado: los medios serán siempre juzgados honorables y alabados por todos; ya que el vulgo se deja cautivar por la apariencia y el éxito, y en el mundo no hay más que vulgo» (*El Príncipe*, capítulo XVIII). El gran problema de *El Príncipe* es no ubicar en un contexto más amplio sus sentencias más duras como esta. Si lo que pretendemos es criminalizar a Maquiavelo, no hay nada más fácil, ya que podemos encontrar frases en *El Príncipe* que crispan de manera rotunda la ética y la moral de cualquier persona de bien. Incluso en la *Enciclopedia* de Diderot y D'Alambert se afirma: «En *El Príncipe* se enseña a los soberanos a pisotear la religión, las reglas de la justicia, la santidad de los pactos y todo lo sagrado cuando lo exige el interés. Los capítulos XV y XXV bien podrían titularse *De las circunstancias en las que conviene al príncipe ser un bribón*». No deja de ser sorprendente esta crítica por parte de una magna obra intelectual que se distingue por ser laica, pragmática y materialista. No parece muy secular esta crítica, sino todo lo contrario. Precisamente si por algo sobresale la obra de Maquiavelo es por ser radicalmente laica, pragmática y materialista y nadar de manera muy valiente a contracorriente en una época dominada por las esencias morales, muy discutibles, proclamadas por la Iglesia católica. No hay que olvidar que en *El Príncipe* también se aconseja que para que un príncipe sea estimado debe tener un excelente ingenio, ser verdadero amigo, ser amante de la virtud, convertirse en fuente de ejemplos extraordinarios, ayudar a sus ciudadanos a desarrollar sus oficios tranquilamente y conservar firme la majestad de su dignidad (capítulo XI). Costaría encontrar a alguien que pueda estar en contra de estos principios. Hay, por tanto, que analizar la

totalidad de la obra y no solo una selección parcial e interesada de algunas frases y sentencias.

Antes de revisar *El Príncipe* hay que partir del principio de que cualquier análisis siempre será una acción subjetiva, sesgada y con importantes dosis de creatividad por parte del osado analista. Este texto, a pesar de ser lacónico y directo, no es fácil de comprender por la complejidad polisémica de los conceptos que utiliza (generosidad, parsimonia, crueldad, temor, odio, flexibilidad, piedad, virtud, buenas leyes, buenas armas o fortuna). Además de esta complejidad conceptual, que cada autor puede interpretar de una manera u otra, existen otros problemas adicionales. Esta obra está escrita en un momento y en un lugar en que las palabras tenían significados distintos respecto a otros territorios o momentos históricos. En *El Príncipe*, la circunstancia (ahora lo solemos denominar «contingencia») es un elemento esencial en su arquitectura. Es muy complicado saber, por más que nos guíen los historiadores, la riqueza de matices de las grandes o diminutas circunstancias a las que Maquiavelo intentaba dar respuesta. De todos modos, hay tres elementos clave para comprender mejor *El Príncipe*, contextualizándolo con las circunstancias personales y políticas de Maquiavelo y relacionándolo con el resto de su obra escrita. En primer lugar, cuando escribió *El Príncipe*, Maquiavelo era un hombre derrotado, herido y desconsolado. En 1512 perdió su trabajo, su posición social, su prestigio y, sobre todo, la posibilidad de practicar su verdadera vocación: la actividad política (Viroli, 2002). Maquiavelo intentaba redimirse. En segundo lugar, suele olvidarse que el gran objetivo de *El Príncipe* era la redención de Italia (la clave del libro está en el ca-

pítulo XXVI y último, al que no suele prestarse atención: «Exhortación a liderar Italia y librarla de los bárbaros»), y Maquiavelo anhelaba algo poco realista en su época, como era liberar y unificar Italia. Buscaba, en el contexto político de su tiempo, agentes políticos que pudieran aportar lo que entonces, según él, necesitaba Italia: contribuir a la regeneración de la virtud cívica. En tercer lugar, Maquiavelo no solo escribió *El Príncipe*, sino también otros ensayos, poesía e incluso comedias. En este contexto, Maquiavelo tiene muchos más atributos de los que presenta en *El Príncipe*: claras convicciones republicanas, una coherencia con respecto a la ética y el comportamiento que no se limitaba a los gobernantes sino al comportamiento humano en general. En este sentido, en Maquiavelo, la política no es autónoma de la ética, ya que aplica los mismos principios para todos los seres humanos y no solo para los príncipes. Finalmente, analizando el resto de sus escritos, es un autor con humor, con espíritu lúdico y con mucho ingenio. Pero cuando prestaba atención a cuestiones políticas serias, que tenían que ver con la libertad y la dignidad de su país, era muy serio (Viroli, 2002).

Por otro lado, está el problema de las ediciones y de las traducciones. Por ejemplo, siempre me han llamado la atención los académicos denominados cervantinos que se dedican hasta la extenuación no solo a interpretar sino a alterar la redacción de *El Quijote*. A pesar de ser una novela y no un texto teórico, nadie sabe a ciencia cierta lo que quería decir Cervantes. Esta obra fue escrita de prisa por un autor que dominaba poco la ortografía y la sintaxis. Los tipógrafos (los editores de la época) cambiaban el texto como les venía en gana y el resultado final es que ahora hay cientos

de cervantinos por el mundo que intentan descifrar *El Quijote* como si fuera la piedra de Rosetta. Algo parecido le ha podido suceder a *El Príncipe* de Maquiavelo, ya que parece ser que también fue escrito con urgencia y que el original tampoco respetaba las reglas ortográficas y sintácticas (en el texto original proliferan los idiotismos). Es probable que los tipógrafos, editores y traductores puedan haber cambiado el significado de algunas ideas por motivos estéticos o de contenido, especialmente en una obra que fue rápidamente censurada por la Iglesia católica (figuraba en el índice de libros prohibidos junto con el *Decamerón* de Boccaccio). Es, por tanto, probable que tipógrafos, editores y traductores hicieran cambios significativos buscando la redención o crucifixión de una obra a la que tenían en alta estima o a la que odiaban en lo más profundo.

#### MAQUIAVELO: EL HUMANISMO REALISTA

Tengo que reconocer de manera explícita que este prólogo no es neutral ya que posee una intención subjetiva y, por tanto, discutible, pero para mí necesaria: destacar y analizar las aportaciones humanísticas de este clásico de la política y de la gobernanza. No se trata de blanquear a Maquiavelo y su obra desde un pueril buenismo sino de ponderar sus relevantes aportes beneméritos para gobernar la complejidad en defensa del bien común y del interés general. Considero que esta contribución representa la esencia de su tributo, más allá de las estrategias y los valores duros e incluso crueles y cínicos para alcanzar y mantener el poder, que es obvio que también forman parte de su obra. En la vida, en la sociedad y en la gobernanza, la crueldad y hasta una cierta maldad conviven con la virtud y la lucha contra el sufri-

miento. Pero incluso analizar la crueldad y la maldad puede ser un ejercicio humanista. Es más, atreverse a proponer en situaciones extremas estos ingredientes puede tener también una esencia noble y humanista.

Es obvio que Maquiavelo es un humanista en el sentido estricto del término, pues forma parte de este movimiento intelectual desarrollado en Europa durante los siglos xv y xvi que, rompiendo la tradición escolástica medieval, exaltaba en su totalidad las cualidades propias de la naturaleza humana y pretendía descubrir al hombre y dar un sentido racional a la vida tomando como maestros a los clásicos griegos y latinos, cuyas obras redescubrió y estudió. Pero aquí se quiere ahondar en una lectura de Maquiavelo desde una militancia humanitaria propia de la doctrina humanista, que buscaba el bienestar del ser humano y que se dedicaba a formar a las personas para que estuvieran preparadas para desarrollar una vida activa en la comunidad civil, que confiaran en sí mismas y que fueran capaces de discernir por sí solas entre lo correcto y lo incorrecto. Esta concepción de la obra de Maquiavelo parte de la consideración de que este autor era un antimachiavélico. «Precisamente ahí es donde debería comenzar una lectura no machiavélica de Maquiavelo. Maquiavelo no era machiavélico, y los machiavélicos no son lectores intensos ni perspicaces de Maquiavelo» (Jahanbegloo, 2013). Un juego de palabras y de reiteraciones que intentaremos ahora argumentar.

La primera aportación humanista de Maquiavelo con *El Príncipe* es que inaugura la politología como disciplina científica analizando empíricamente la realidad política y, en concreto, el manejo del poder. A diferencia de sus antecesores y coetáneos, elabora un tratado sin filtros



morales o dogmáticos. La práctica del poder es lo que es, la desnuda, la describe y la interpreta en uno de los primeros textos que pueden considerarse de ciencia política al aunar datos empíricos (aunque sean de observación directa o incluso de observación participante), elementos comparativos sincrónicos y diacrónicos (del pasado) y una exposición que intenta ser tan neutral que resulta incluso cruda. Schopenhauer hizo una analogía que resume muy bien su aportación a la política como disciplina científica. Según este filósofo, Maquiavelo es como un maestro de esgrima: nos enseña el arte de la espada, un conocimiento puramente técnico y descarnado del poder. Él no entra en la valoración ética de los fines, «como un maestro de esgrima no presenta una exposición moral contra el asesinato y el golpe mortal». Antes bien, nos enseña las reglas del juego, las analiza fríamente y nos muestra que el juicio sobre la política tiene que ser distinto al de la moral religiosa o humanista (del humanismo paternalista): la idea de que en ocasiones en política se debe hacer un «mal» que tiene efectos beneficiosos y de que deberá evaluarse a la luz de estas consecuencias. La vocación de Maquiavelo es, por tanto, descubrir las reglas de funcionamiento del mundo y exponerlas de un modo desapasionado (Simon, 2018). Es obvio que conocer cómo opera la política en la realidad es el paso imprescindible para cambiarla, para mejorarla. De todos modos, *El Príncipe* no logra ser del todo un texto aséptico de teoría política ya que, a pesar de su aparente posición neutral y descriptiva, no era del todo imparcial ni mantenía la distancia. Su estilo es apasionado y busca generar un compromiso. Por tanto, la obra no es del todo un texto científico, sino la obra de un hombre que no solo

escribía para describir y explicar la vida política, sino también para empujar a alguien (los Medici) a actuar a favor de la regeneración social y política de Italia y de una potencial unificación de sus diversos reinos. Maquiavelo se encuentra en una paradoja típica de las ciencias sociales: la búsqueda de una verdad objetiva que no puede evitar algunas lagunas derivadas de la subjetividad y que, además, explora la mejora de una situación concreta (tiene un objetivo de regeneración y cambio). El resultado es que nos enfrentamos a un texto con ingredientes científicos y académicos, pero también con ingredientes similares a un actual informe de consultoría e incluso a un tratado de *coaching* de alto gobierno. Maquiavelo explica la política como la más necesaria de las actividades y, a la vez, como una actividad de lo más difícil. Además, anticipa que la ciencia política nunca podrá aspirar a ser una ciencia exacta, ya que está constantemente influida por factores inesperados que no se pueden controlar. Elementos azarosos que él conceptualiza, no sin una cierta amargura intelectual, como fortuna (visión laica del azar) y que en su tiempo solían considerarse como divina providencia (visión religiosa del azar).

La segunda aportación humanista de Maquiavelo es su republicanismo. Esta afirmación puede parecer una contradicción, ya que *El Príncipe* es un texto dirigido a apoyar, hacer fuerte y mantener a la monarquía. Hay un cierto consenso en la literatura en atribuir a Maquiavelo unas profundas convicciones republicanas. Si se analiza su otra obra política más importante, *Discursos sobre la primera década de Tito Livio* (1513-1520), muestra su compromiso explícito con los principios del bien común, el imperio de la ley y la participación activa de los ciudadanos en la de-

liberación política. Este es el núcleo de su republicanismo. En definitiva, pensaba que un gobierno republicano era más capaz de sostener la virtud cívica que los principados o las monarquías. Las repúblicas eran mejores para garantizar la libertad, la dignidad y la prosperidad. Incluso hay una lectura e interpretación todavía más entusiasta y positiva de *El Príncipe*, como la del jurista italiano del siglo XVI Alberico Gentili, que consideraba que Maquiavelo era un firme defensor y apasionado de la democracia, ya que pretendía poner al descubierto todos los secretos del tirano ante los ciudadanos. Mientras parecía educar al príncipe, en realidad estaba educando al pueblo.

Pero una cosa eran sus convicciones políticas personales y otra su sentido pragmático para mejorar la gobernabilidad real del momento. Como se encontraba en un principado, elaboró un tratado (*El Príncipe*) para regenerar el gobierno de esta forma política y alcanzar una mejor calidad de vida de los ciudadanos. Es indudable que no puede entenderse la complejidad y la autenticidad del pensamiento de Maquiavelo si no se combina la lectura de *El Príncipe* con la de los *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*. Constituyen las dos caras de la moneda conceptual que representa Maquiavelo: *El Príncipe*, escrito de manera rápida y con la intención personal de que fuera útil para su regeneración profesional y social; los *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*, escritos inmediatamente después, pero de manera reposada (durante ocho años) y sin otro objetivo que aportar unas reflexiones intelectuales que representan la visión más profunda de su autor sobre las formas políticas, la gobernanza y la regeneración cívica de la sociedad.

La tercera gran aportación humanista de Maquiavelo es la de edificar una religión cívica en contraposición al catolicismo, que consideraba una fuerza corruptora. Hay que destacar su osadía al atreverse a publicar este planteamiento, aunque fuera de manera sutil, a principios del siglo XVI. Maquiavelo no se oponía al cristianismo en sí, sino a la interpretación que la Iglesia católica había impuesto durante siglos. Es también en los *Discursos sobre la primera década de Tito Livio* donde Maquiavelo afirma que la religión católica priva a los seres humanos de la resistencia necesaria para oponerse a la opresión. Apoyaba una virtud cívica de carácter laico (religión cívica): oponerse a la corrupción, servir al bien común, resistir los intentos de ciudadanos poderosos de establecer la tiranía, y cumplir sus deberes cívicos, empezando por el pago de impuestos y siguiendo por el servicio militar (Viroli, 2002). Como afirma Zamitiz (2014): «En los momentos de crisis en que las sociedades buscan orientarse mediante la discusión y el debate acerca de lo que es la política, cuando se repara en la centralidad de su naturaleza, la discusión llega tarde o temprano a la siguiente pregunta: ¿la política y el ejercicio del poder constituyen un ámbito autónomo, otras formas de sentido y de discurso como la moral o la religión? En estos momentos salta a la vista el nombre de Maquiavelo. Cada vez que una crisis ha tambaleado los cimientos del nuevo Leviatán, se recoge la herencia de Maquiavelo, se hace un balance de sus textos y se cuestiona el sentido profundo de sus propuestas». No es ninguna exageración decir que, con Maquiavelo, el pensamiento político europeo alcanza en ciertos aspectos una extraordinaria emancipación de la autoridad religiosa y de la concepción medieval del hom-

bre. En este sentido, la teoría política de Maquiavelo se presenta como una teoría laica y mundana, y su aplicación práctica entraña una nueva dimensión ontológica (Jahanbegloo, 2013).

La cuarta gran aportación humanista de Maquiavelo es su visión realista de la naturaleza humana y de los conflictos sociales que puedan derivarse de ella. Es su aportación más delicada y que ha ejercido como catalizador de la perversa leyenda negra asociada al maquiavelismo. No hace falta andarse con eufemismos: la terrible lección de Maquiavelo consiste en decirnos cómo son los hombres. «Porque de los hombres, en general, se puede decir esto: que son ingratos, volubles, hipócritas, falsos, temerosos del peligro y ávidos de ganancias» (*El Príncipe*, capítulo XVII). Es obvio que también son generosos, altruistas, colaborativos, leales, etc., pero es lógico que un tratado sobre gobernanza pondere las dimensiones más polémicas y peligrosas de la naturaleza humana, que pueden afectar negativamente al bien común y al interés general. El gobernante que no atienda a la auténtica complejidad de la naturaleza humana es un ingenuo, lo que lo convierte automáticamente en un estadista o en un directivo estúpido. Maquiavelo intenta alertarnos y alejarnos de la estupidez, que es y ha sido el motor de la mayoría de los desatinos políticos y sociales. El gobernante estúpido es el peor de todos, aunque atesore unos sólidos valores morales y sea una persona entrañable, ya que atenta contra el bien común sin ser consciente de ello. Es evidente que un gobernante público o privado codirige y dirige a personas inteligentes e íntegras, pero también convive con seres humanos maliciosos, egoístas y tontos que pueden,

con facilidad, capturar de manera perversa las instituciones o las organizaciones. Un líder debe saber enfrentarse a estas fuerzas oscuras por el bienestar común, y no puede hacerlo solo con beneméritas acciones, sino que debe, en muchas ocasiones, ensuciarse las manos e implementar estrategias ingratas: ejercer de león y de zorro, según sus metáforas más célebres. A veces el gobernante debe ejercer la fuerza con las armas (león) y otras veces debe practicar el engaño calculado con una diplomacia instrumental (zorro). No es plato de buen gusto utilizar estos drásticos instrumentos, pero cuando la situación es extrema, un buen líder debe dejar de lado los remilgos si está convencido de que es imprescindible para lograr una mayor calidad institucional y una mayor calidad de vida para la ciudadanía. Lo que distingue a un buen gobernante de otro que no lo es se deriva del coraje del primero para utilizar estos recursos como respuesta excepcional a situaciones extremas. La gobernanza es como la coctelería fina, y hay que saber combinar distintos ingredientes para encontrar la respuesta idónea a cada circunstancia (concepto clave en Maquiavelo). El líder que asienta todas sus estrategias en la fuerza y el engaño es un pésimo líder, pero el que jamás utiliza estos ingredientes, aunque lo exijan las circunstancias, es un mal gobernante (entre ingenuo y estúpido) que solo va a lograr elaborar brebajes inútiles para alcanzar el bien común. Estas premisas son duras, pero cualquier tratado de liderazgo tiene que iniciarse con ellas y, a partir de aquí, edificar unas competencias e instrumentos de gobernanza acompañados de los estándares éticos más elevados que correspondan a cada momento, lugar y circunstancia. En mi modesta opinión, esto es humanismo en estado puro.

No todo puede ser humanismo blando cuando el mundo y las personas son como son y, por tanto, se hace también imprescindible armar un humanismo duro. Wolin (2005) considera que Maquiavelo desarrolló una «economía de la violencia», es decir, una ciencia de la aplicación controlada de la violencia. Isaiah Berlin (1986) explica la contradicción irresoluble que existe entre la doctrina cristiana y el buen gobierno de la ciudad-estado. Si el príncipe no espía a sus rivales, no usa la malicia y las armas para defenderse (entre otras perversidades), puede que sea un buen cristiano, pero será a la vez un mal servidor de la cosa pública. Un cristiano perfecto hace un monje, pero no un guerrero y menos un político. Maquiavelo extrae el tema del poder de las ilusiones de la teología medieval (Neira, 2013).

Hay que reconocer que el pensamiento liberal (por ejemplo, Isaiah Berlin) es el que mejor ha sabido convivir con Maquiavelo siempre y cuando su sentido realista no derrape hacia una instrumentalización extrema o hacia el cinismo. Una lectura humanista y muy interesante de Maquiavelo podría ser aquella que sustentara y combinara una ortografía liberal con una sintaxis comunitarista: aparentemente un oxímoron ideológico, pero que entiendo que es totalmente posible y que aporta una visión más rica en matices al estudio de *El Príncipe*. En cierto sentido, se podría considerar a Maquiavelo como el primer autor político y económico de carácter liberal pero también como el primer autor político comunitarista. Esta es la complejidad, con raíces contradictorias, de Maquiavelo, ya que la sociedad, el poder y la gobernanza son también fenómenos complejos que encierran grandes contradicciones. Toda sociedad es un campo de fuerzas encontradas. El objeti-

vo es conseguir que los hombres no se despedacen entre ellos y alcancen, príncipes o pueblo, el bien común (Neira, 2013). La defensa del bien común es la esencia de la obra de Maquiavelo, y siguen esta estela autores como Rousseau o Tocqueville. La otra esencia de Maquiavelo es la ética de la responsabilidad. Maquiavelo no se esconde en el dogmatismo propio de su época, sino que, en su dimensión humanista, se enfrenta a pecho descubierto con la realidad confusa y extraviada sin importarle no esquivar la crítica fácil dogmática y demagógica. En este sentido, Maquiavelo es un humanista valiente que sabe que puede ser acusado de antihumanista por algunas de sus sentencias pragmáticas que coquetean con la crueldad. Pero ¿acaso el ser humano no es (también) cruel tanto a nivel individual como colectivo?

La vida y la obra de Maquiavelo son solo aparentemente contradictorias, ya que analizadas en profundidad poseen la solidez de una roca y una robusta coherencia intelectual. Para algunos Maquiavelo era un cortesano que medraba por tener influencia en los círculos de poder, cuando resulta que fue un funcionario serio y profesional y, por ello, fue injustamente castigado. Podría parecer un hombre seco, amargado y cínico; pero era una persona amable, familiar y con un gran sentido del humor. Es cierto que cuando le llegó la hora de morir dijo que preferiría irse al infierno para seguir conversando con sus buenos amigos humanistas: puro sentido de la ironía, ya que fue enterrado cristianamente y su cuerpo, sepultado en una iglesia. Para algunos pasa como el teórico de la tiranía, cuando poseía y defendía profundas convicciones cívicas, republicanas y democráticas. Por este motivo fue un autor adorado por los



revolucionarios franceses (obviamente, no como consejero del príncipe sino de los pueblos). Y la última constatación de su coherencia es solo aparentemente contradictoria: los jesuitas lo combatieron durante siglos y prohibieron su lectura, pero lo leían con pasión a hurtadillas. Maquiavelo no era maquiavélico, pero sí lo son una parte importante del ejército de millones de lectores que ha ido acumulando durante cinco siglos.

#### LECCIONES PARA UN DIRECTIVO CONTEMPORÁNEO

*El Príncipe* es un texto breve pero amplio y complejo por los temas que abarca. Se puede dividir en dos partes. La primera (capítulos I a XIV) viene a ser un tratado de ciencia política de carácter comparado sobre modelos de gobierno, con análisis históricos y de los sistemas políticos coetáneos al autor. Analiza y compara los distintos tipos de Estado (repúblicas versus principados y, dentro de estos, los hereditarios, los nuevos, los mixtos y los eclesiásticos) y las formas de acceso al poder (por la virtud, por la fortuna, por las armas, por medio de crímenes o por el favor del pueblo o de los poderosos). Finaliza este apartado con un tratado de carácter militar, como uno de los fundamentos sobre los que se edifica un Estado. La segunda parte del libro (capítulos XV a XXV) es la más conocida y divulgada, donde Maquiavelo presenta unos consejos (recomendaciones) de carácter político y moral a los príncipes para lograr y mantener el poder. Este bloque sería el equivalente a un actual manual de *coaching* para dirigentes públicos y directivos privados, y así se utiliza en escuelas de alto gobierno y escuelas de negocios. En este apartado se realizará un sintético y modesto ejercicio dialéctico sobre la potencialidad

y vigencia de los postulados de Maquiavelo en la realidad institucional contemporánea.

Maquiavelo, partiendo de un realismo y un utilitarismo político desgarradores, propone una serie de directrices y consejos prácticos para formular un conjunto de atributos vinculados al liderazgo, sin la menor preocupación por una concepción escolástica de la moralidad. No parte de unos valores éticos claros para generar un modelo normativo de líder, sino que articula sus consejos sobre dos crudas realidades: la naturaleza real de los hombres y el escenario y el juego reales de la política. Un ejercicio de realismo social y político en estado puro sin ningún tipo de concesiones a postulados de carácter dogmático. Por tanto, sus consejos, su construcción normativa se presenta sin matiz alguno que dulcifique sus postulados. Esta ausencia de ingredientes balsámicos la justifica con una gran solvencia: «Pero siendo mi intención escribir algo útil para quien lo lea, me ha parecido más conveniente buscar la verdadera realidad de las cosas que la simple imaginación de las mismas. Y muchos se han imaginado repúblicas y principados que nunca se han visto ni se ha sabido que existieran realmente; porque hay tanta diferencia de cómo se vive a cómo se debe vivir, que quien deja lo que se hace por lo que se debería hacer, aprende más bien su ruina que su salvación: porque un hombre que quiera en todo hacer profesión de bueno fracasará necesariamente entre tantos que no lo son» (*El Príncipe*, capítulo XV).

Soy consciente de que las reflexiones que aquí se van a exponer implican hacer peligrosos malabarismos, ya que se va a intentar combinar una visión ética del ejercicio del liderazgo público con una dimensión realista y práctica.

Creo que vale la pena este modesto intento, ya que emprender estos dos caminos por separado solo conduce a la insatisfacción, sea esta de índole práctica, ética o ambas a la vez.

Entre los capítulos XV y XXIII de *El Príncipe*, Maquiavelo desarrolla algunas competencias necesarias en un buen líder. Vamos a aplicar estas cualidades a nuestro contexto temporal e institucional (la administración pública contemporánea y el ejercicio de su función directiva) (Ramió, 2015). Para realizar este experimento hemos seleccionado cinco de las cualidades que expone Maquiavelo: la sabiduría, la sinceridad, la benevolencia, la disciplina y cómo hacer frente a la fortuna.

### *La sabiduría*

«Y esto porque existen tres clases de inteligencia: una comprende las cosas por sí misma, otra discierne lo que otros comprenden y la tercera no comprende nada por sí misma ni por medio de otros; la primera es extraordinaria, la segunda excelente y la tercera inútil» (*El Príncipe*, capítulo XXII). El que sabe descubrir cuanto le importa saber es el dirigente que atesora sabiduría. La sabiduría es una habilidad que se desarrolla con la aplicación de la inteligencia en la experiencia, obteniendo conclusiones que nos dan un mayor entendimiento, que a su vez nos capacitan para reflexionar, sacando conclusiones que otorgan discernimiento de la verdad, de lo bueno y lo malo. La sabiduría y la moral se interrelacionan dando como resultado un individuo que actúa con buen juicio. Algunas veces se considera la sabiduría como una forma especialmente bien desarrollada de sentido común. Esta definición estándar de sabiduría

saca a colación elementos como el sentido común y la inteligencia institucional combinada con la moral.

Aquí la pregunta clave que se ha de formular es: ¿cómo un líder político o profesional puede adquirir la sabiduría? La respuesta es obvia: con la experiencia. Si no hay experiencia previa no puede haber un líder que atesore sabiduría. Esta constatación tan evidente a simple vista no suele, en cambio, tenerse en cuenta en la mayoría de las ocasiones a la hora de nombrar a un directivo político o profesional. Una parte muy importante de los políticos que ocupan puestos directivos poseen una nula experiencia en el campo de la dirección pública o privada: militantes sin oficio que pasan a ocupar de golpe un puesto directivo; diputados que solo han ejercido esta función que pasan a ocupar, sin ninguna transición, el puesto de ministro, consejero, etc.; alcaldes que logran esta posición sin haber sido previamente ni tan siquiera concejales; jóvenes recién graduados de la universidad que ocupan de entrada una dirección general. Pero esta falta de experiencia previa tampoco es extraña en los directivos profesionales, ya que cada vez es más habitual encumbrar a un puesto de subdirección general o similar a funcionarios que no han ocupado previamente ni una simple jefatura de negociado, pero que han demostrado la habilidad de coquetear con la política o han tenido la suerte de conocer al político que los nombra. Por otra parte, hay algunos, en ambos ecosistemas, que creen que pueden justificar la asunción de un puesto directivo por la vía de la formación formal. Es también habitual ver en los currículums de los directivos que poseen una maestría del tipo MBA, como si este solo esfuerzo les sirviera para acreditar competencias directivas reales. En este punto hay

que afirmar que recibir formación para ser un dirigente o un ejecutivo es irrelevante si no se ha ejercido previamente esta función. Mintzberg (2007), en su libro *Directivos no MBAs*, lo deja meridianamente claro: las escuelas de negocios que prometen en sus programas formar a directivos que antes no han tenido una experiencia previa a este nivel mienten, ya que no es posible sacar de la nada, sin haber ejercido esta función, a buenos directivos, sean estos públicos o privados. Los programas de formación directiva solo tiene sentido impartirlos a profesionales con cierta experiencia práctica en el ejercicio directivo o predirectivo, ya que se trata de poner en valor la experiencia mediante el contacto con otras experiencias similares, con un profesorado que posea la capacidad de teorizar y categorizar estas prácticas con el objetivo de maximizar los aciertos y de minimizar los errores.

La sabiduría para ser un directivo público solo se puede adquirir con la experiencia que consiste en asumir de forma progresiva responsabilidades cada vez más importantes. Cuando uno ocupa un cargo, sea el que sea, se va preparando de forma natural para ocupar un cargo superior, ya que durante un tiempo convive con este, al estar bajo su mando, y va detectando las dificultades, habilidades y competencias vinculadas a este cargo superior.

Pero la sabiduría no solo se adquiere escalando por la jerarquía, sino también de forma transversal ocupando puestos en diferentes ámbitos de gestión en una misma institución o en varias. Se aprende así a adaptarse a diferentes entornos organizativos, a socializarse con distintas reglas del juego institucionales, a desarrollar diferentes habilidades y competencias profesionales. Además, la sabiduría se

adquiere también en el plano personal, participando en redes de relaciones sentimentales con la pareja, con familiares y amigos. Aprender a manejarse bien a nivel familiar y sentimental es un atributo muy importante con una relación más directa de lo que suele pensarse con la dimensión estrictamente profesional. Ocupar un puesto directivo público implica tener unas grandes habilidades relacionales, ya que en las instituciones se establece un buen número de lazos similares a los familiares o sentimentales. Por mi escala de valores, he sido siempre un firme defensor de diferenciar en los dirigentes públicos la dimensión profesional del plano personal y de respetar la intimidad personal. Rechazo la tradición anglosajona por la cual el candidato a un elevado puesto público es sometido a un duro escrutinio en su vida privada. Lo impugno por convicciones éticas personales, pero reconozco que tiene su sentido evaluar a un político también en su dimensión personal, ya que, si no ha logrado en la intimidad ser una persona íntegra sino todo lo contrario, ello tiene su impacto en sus capacidades como dirigente. No en vano Maquiavelo apelaba a la ética de la responsabilidad, a ser amante de la virtud y convertirse en fuente de ejemplos extraordinarios. Esto se puede percibir en casos extremos: líderes como Trump, Berlusconi, Johnson o Strauss-Khan, con comportamientos privados muy heterodoxos, es evidente que son poco adecuados para ocupar las altas magistraturas que han logrado alcanzar. Todo esto lo comento, desde una gran incomodidad, no para proponer un escrutinio de la vida privada al estilo anglosajón, sino para apelar a la autorregulación y a la autorresponsabilidad. Aquellas personas que sientan que tienen debilidades manifiestas en el plano personal deberían

renunciar voluntariamente a ocupar un puesto de dirección pública, ya que seguramente fracasarán, salvo excepción, por su falta de sabiduría relacional.

Por último, podría parecer que considero la edad avanzada como un requisito básico para ocupar un puesto directivo, apostando por un modelo de gerontocracia. Pero no es así: lo que intento decir es que la sabiduría se adquiere básicamente con el tiempo bien aprovechado que aporta madurez institucional. Es evidente que esta tesis implica descartar, por ejemplo, que una persona muy joven sea ministra; no por su edad, sino porque no ha tenido tiempo para alcanzar un mínimo de sabiduría institucional, al igual que una persona madura sin experiencia institucional previa. Con independencia de su edad, ambos perfiles tienen un déficit de madurez institucional, que solo se puede conseguir por la experiencia. Dicho sea de paso: los directivos públicos que he conocido que han ocupado un puesto directivo (alcaldes y altos cargos) siendo demasiado jóvenes han fracasado de forma estrepitosa como líderes institucionales. Pero reitero que la clave no es tanto la edad como el tiempo y la experiencia.

### *La sinceridad (y el poder)*

La sinceridad (o la honestidad) es una cualidad humana que consiste en comprometerse y expresarse con coherencia y autenticidad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas. Esta competencia (o, si se desea, valor) es muy controverti-

da cuando se funden y confunden los planos del «deber ser o querer ser» y el del «ser y poder ser». Un líder político y profesional siempre dirá que es sincero, y la mayoría, además, deseará serlo. Pero una cosa es lo que se dice y lo que se desea y otra muy distinta es que se pueda en la práctica ser sincero. No hay que olvidar que alcanzar y mantener un puesto de dirección pública política o profesional supone alcanzar y mantener el poder.

Y aquí tenemos el concepto clave que no se puede soslayar cuando se analiza *El Príncipe*: el poder (Maquiavelo emplea este concepto 115 veces en *El Príncipe*; es el segundo más utilizado, detrás de «príncipe», al que hace referencia en 269 ocasiones). El baile entre la política y la administración sigue un solo ritmo: el ritmo del poder. Las relaciones entre políticos y profesionales es una relación de poderes: entre el poder político (legitimidad democrática) y el poder del experto (legitimidad tecnocrática). Las relaciones entre los cargos políticos y entre los cargos profesionales también son relaciones de poderes, en las que juegan, entre otros, el poder personal, el poder informal, el poder del conocimiento, el poder de la información, etc. El poder es uno de los conceptos más polémicos de las ciencias sociales. La definición más conocida es la de Dahl (1957 y 1961), que ejemplifica el poder como la relación entre dos actores, en la que un actor (A) puede obligar al otro actor (B) a hacer algo que no tenía pensado o no quería hacer. También se puede definir el poder como la participación en el proceso de toma de decisiones, donde G tiene poder sobre H con respecto a los valores K si G participa en la toma de decisiones que influyen en la línea de conducta de H con respecto de los valores K. Blau (1964) lo define como



la capacidad de un actor social determinado para vencer la oposición. También se puede definir mediante las preferencias de un actor y los resultados logrados. En todas las definiciones el poder equivale a fuerza, a la fuerza suficiente para modificar la conducta de otros actores. La política, en su sentido más amplio, implica el esfuerzo consciente para dominar y utilizar la fuerza para resolver una situación en la que hay que escoger. La política comprende aquellos actos intencionados de influencia (presión, fuerza) para intensificar o proteger los intereses propios, ya sean estos individuales, grupales o de una unidad. Otro autor clásico, Daudi (1986), habla de acción política para definir aquellos actos que, implícitamente, tienen un elemento de táctica y estrategia, con el propósito de conseguir un objetivo (sentido estratégico del poder activo o generativo), o bien de protección (sentido estratégico del poder reactivo o de boicot). Por otra parte, el conflicto, como concepto que se deriva de la confrontación de distintos poderes e intereses, se define como un proceso en el cual A hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de B mediante alguna clase de bloqueo que hará que B no consiga alcanzar sus metas o lograr sus intereses. Es decir, el conflicto es básicamente una desavenencia entre los intereses de dos o más actores. Es una diferencia de intereses que viene determinada por la relación que existe entre los intereses de los actores o, para ser más exactos, por la forma en que la satisfacción de los intereses de un actor se relaciona con la satisfacción de los intereses de otro.

Todas estas definiciones y precisiones académicas del poder concuerdan pésimamente con la competencia o atributo de la sinceridad para un líder político o profesio-

nal. Una persona que opere en la práctica con total sinceridad difícilmente alcanzará una posición de líder político o profesional y, si se da el caso excepcional, no podrá mantener durante mucho tiempo esta privilegiada posición. En este punto es cuando nuestro autor de referencia, Maquiavelo, aparece en todo su polémico esplendor: la política y la guerra en el seno de las instituciones se basan, fundamentalmente, en el arte del engaño. La realidad más oscura, pero al fin y al cabo real, es que las instituciones públicas (y también las privadas) están preñadas de engaños: políticos que engañan a otros políticos, profesionales que engañan a otros profesionales, políticos que engañan a profesionales y viceversa. En este sentido, la sinceridad no es una competencia de un líder sino más bien una anticompetencia o un antivalor. Considero que esta conclusión es equivocada y es el origen de la mayoría de los males de nuestras instituciones públicas, y pienso que la sinceridad es una de las mayores competencias y uno de los valores que siempre deben acompañar a un directivo político o profesional.

La sinceridad es imprescindible en el baile en la política y la administración, pero no puede tratarse de una sinceridad absoluta sino de una sinceridad relativa. Aquí está la clave del buen desempeño del liderazgo. Por contundente que resulte esta afirmación, una persona estrictamente sincera no tiene futuro ni es útil en una institución pública (y tampoco en una privada). Lo primero que debe aprender un político y un alto funcionario es a no ser siempre sincero. Maquiavelo lo dice de forma explícita y severa: «Todos sabemos cuán loable es en un príncipe mantener la palabra dada y vivir con integridad y no

con astucia; sin embargo se ve por experiencia en nuestros días cómo aquellos que han tenido muy poco en cuenta la palabra dada y han sabido burlar con astucia el ingenio de los hombres, han hecho grandes cosas superando al final a aquellos que se han basado en la lealtad» (*El Príncipe*, capítulo XVIII).

Un buen líder es aquel que suele ser siempre sincero, explicitando de forma transparente sus objetivos, deseos y metodología de trabajo. Sincero con sus superiores, iguales e inferiores. No es fácil, ya que la sinceridad suele incentivar anticuerpos institucionales por la falta de costumbre y al principio puede generar un impacto negativo, pero a medio y largo plazo es la mejor estrategia a seguir. Hay que ser totalmente sincero con los objetivos estratégicos y con los métodos para lograrlos ya que, si no, el tiempo deslegitima objetivos y actuaciones y, además, el propio emisor puede enredarse entre lo que dice que quiere y hace y lo que en realidad quiere y hace. Tenemos infinitos ejemplos de políticas y reformas institucionales que han fracasado por una falta absoluta o parcial de sinceridad en su motivación, en sus objetivos o en sus acciones.

En todo caso, para que un líder se pueda permitir el lujo (es un lujo) de ser sincero debe poseer dos atributos: solidez conceptual y valentía (o coraje). Por una parte, debe tener muy claro lo que desea a nivel institucional y tener la capacidad de blindarlo con una sólida reflexión conceptual. Por otra parte, debe ser valiente y jugarse el tipo en los momentos clave para exponer sin tapujos su visión y sus objetivos. Una estrategia que conjugue la sinceridad con la fortaleza conceptual tiene muchas opciones de éxito, ya que es muy difícil de bloquear o de distorsionar. Como

conclusión, se puede decir que hay que aplicar una sinceridad en políticas y acciones de alta intensidad. Ahora bien, no se puede ser sincero en todo momento y en toda acción. En muchas ocasiones decir la verdad es contraproducente y puede abortar políticas y reformas. En estas situaciones, un buen líder debe decidir no ser sincero de forma deliberada como método para defender a su institución, sus políticas y a sus empleados. No se trata tanto de mentir como de ocultar a diferentes interlocutores, en determinados momentos, lo que está ocurriendo, y tomar las medidas necesarias para cambiar y superar las situaciones, posiciones y opiniones que si se explicitaran serían contraproducentes para el bien común. En todo caso, es muy importante que el líder decida de forma deliberada no ser sincero, lo que supone que habrá analizado los pros y los contras de decir o no la verdad y llegado a la conclusión de que con esta falta de sinceridad no vulnera sus principios éticos, sino que los reafirma.

Se trata, en definitiva, de algo tan delicado y sibilino como decidir actuar mal de manera puntual para poder actuar bien de forma estructural. Todas las personas, ante situaciones complejas y confusas, toman en muchos casos la decisión de no ser sinceros para evitar males mayores y, a pesar de la incomodidad personal, consideran que no quebrantan su código deontológico personal, por elevado que este sea. «Por consiguiente un señor prudente no puede, ni debe, mantener la palabra dada cuando tal cumplimiento se vuelva en contra suya y hayan desaparecido los motivos que le obligaron a darla» (*ibid.*, capítulo XVIII). Si este consejo es utilizado por un dirigente como una máxima comete un error, pero si lo considera como una exhorta-

ción para situaciones excepcionales puede ser claramente un acierto. Lo importante para un líder, y para cualquier profesional, es poder superar cada día la prueba del espejo: uno debe disfrutar del confort de poder mirarse la cara cada día en el espejo y sentirse satisfecho, aunque no haya sido siempre sincero. Si un día no le gusta lo que refleja el espejo debe cambiar de estrategia, y si considera que esto es imposible, debe dimitir. La dimisión es algo excepcional en nuestras instituciones públicas, y mucho más la dimisión proactiva del dimisionario, es decir, la dimisión que no viene impuesta por elementos externos sino por la convicción de uno mismo.

### *La benevolencia*

La benevolencia es la propiedad de la persona que es comprensiva y tolerante, y está relacionada con conceptos delicados como condescendencia, indulgencia y otras actitudes de carácter paternalista. Los manuales de liderazgo suelen proponer un modelo de líder empático, participativo y benevolente, contrapuesto al modelo de liderazgo autocrático e inflexible. Maquiavelo dedica todo un capítulo de *El Príncipe* al tema «De la crueldad y la compasión; y de si es mejor ser amado que temido, o todo lo contrario» (capítulo XVII). Huelga decir que llega a la conclusión de que es mejor ser temido. Pero Maquiavelo tenía en la mente un modelo de Estado primario que se basaba en la fuerza y en las armas, un modelo plenamente militarizado. Sin embargo, en las instituciones públicas contemporáneas, si dejamos de lado (desgraciadamente) a la judicatura, a las fuerzas armadas y a los cuerpos de seguridad del Estado, infundir temor por la vía de la crueldad tiene un corto

recorrido. Nuestras instituciones se sustentan en el conocimiento y la información que atesora su personal, y estos dejarán de aflorar con fluidez si se adoptan estrategias y formas poco amables y poco empáticas. En la sociedad del conocimiento, el líder debe asumir el rol de seductor para poder obtener el máximo provecho de las potencialidades de sus recursos humanos (ahora se llama inteligencia colectiva). Solo un buen clima organizativo logra aprovechar al máximo los recursos y conocimientos y, en cambio, un mal clima hace que los profesionales se encierren en su coraza, rindan el mínimo y sean cicateros a la hora de aportar sus conocimientos y experiencia.

Ser benevolente implica que el líder comprende y perdona los errores cometidos por sus empleados o iguales y no los aprovecha para castigar, lograr otros objetivos, imponer nuevas condiciones o cambiar en su provecho las reglas del juego. Se enmarca dentro de una lógica patriarcal que hace que el líder se comporte básicamente como un buen padre de familia. Ahora bien, un exceso de benevolencia genera desgobierno y falta de disciplina y, con ello, un ínfimo rendimiento institucional. Para argumentar esto son muy útiles las reflexiones de Maquiavelo. En este sentido, afirma que un líder debe ser a la vez amado y temido, pero como es difícil conjugar ambas cosas, si se ha de renunciar a una de ellas, más vale renunciar a ser amado. Argumenta que los líderes que son amados no pueden contar con las personas cuando se las necesita de verdad, ya que «los hombres tienen menos miedo de ofender al que se hace querer, que al que se hace temer; porque el amor está mantenido por un vínculo de obligación, que dada la malicia humana, se rompe por cualquier motivo

de utilidad propia; pero el temor se mantiene gracias al miedo al castigo que no nos abandona jamás» (*ibid.*, capítulo XVII).

De este argumento niego la mayor, pero estoy de acuerdo con la menor. Es indudablemente mucho mejor ser amado (ser reconocido por el talento, por la capacidad de visión estratégica, por el estilo de dirección y por la habilidad para conciliar posiciones) que temido, pero hay que tener en cuenta las reflexiones de Maquiavelo y evitar las externalidades negativas de este amor a nivel institucional. Es cierto que un liderazgo que se fundamente exclusivamente en el amor y la estima hacia su líder es insuficiente. Suele ser habitual que en momentos críticos en los que se contraponen intereses individuales o grupales con los de la institución y su líder surjan problemas con este modelo de liderazgo. Los empleados, en esta situación, dan por hecho que su líder debe ser benevolente, pero no se autoexigen el mismo nivel de benevolencia. En ciertos momentos críticos los líderes excesivamente benevolentes se quedan muy solos y suelen ser objeto de malas prácticas que se daba por hecho que debían perdonar o ser condescendientes con ellas a pesar de ser negativas para la institución. Se podría decir que no han sabido utilizar bien la competencia de la benevolencia, ya que no han sido capaces de redondearla con un cierto temor que facilita una mayor exigencia. Mi consejo es que el líder sea benevolente, pero con algunos ingredientes que infundan temor y respeto a la autoridad. Es el eterno juego del palo y la zanahoria. Si no hay palo, aunque sea potencial (bastante improbable o excepcional), no hay un buen desempeño. Hay que combinar, por lo tanto, la empatía con una cierta dureza y frialdad

que mantenga un constante clima de tensión, pero en un contexto general de benevolencia. No hay que olvidar que Maquiavelo también afirmó que «a un príncipe le conviene contar con la amistad de su pueblo, de lo contrario no tendrá remedio alguno en la adversidad» (*ibid.*, capítulo IX).

### *El coraje*

Esta competencia, en la acepción que nos interesa, es el valor, la energía y la voluntad para afrontar situaciones difíciles o adversas. El otro significado es el de rabia, enfado o disgusto, especialmente el que causa no haber podido evitar una situación o un suceso adverso. Un líder debe atesorar coraje, es decir, ser valiente. Un líder, también, debe mostrar una controlada rabia e irritación ante hechos o situaciones indeseables para el bien de la institución. En cambio, un líder no debe ser impetuoso, ya que debe canalizar muy bien su valentía, su rabia y su irritación. En primer lugar, el directivo debe ser muy valiente ante sus superiores y sus iguales para defender los intereses de su organización y de su personal. Ya lo dice Maquiavelo: «Sin duda los príncipes se hacen grandes cuando superan las dificultades y las oposiciones que se les enfrentan» (*ibid.*, capítulo XX). El coraje bien entendido es una fuente de legitimación para el líder. En las instituciones públicas se producen muchos conflictos de intereses políticos, organizativos o personales, y la función de un líder es ganar estas batallas en favor de su institución. Es lo que se llama defensa de la organización para lograr el mayor estatus posible de esta y de su personal en el seno de la red de organizaciones y ámbitos de gestión que conforman el *holding* institucional de una administración pública.



El principal recurso para poder actuar con coraje y valentía frente a superiores e iguales es poseer unos buenos modelos conceptuales para las políticas y actuaciones públicas de nuestra organización. Lo afirma Maquiavelo: es necesario al príncipe basar su gobierno sobre buenos fundamentos, so pena de verse hundido en la ruina. «Pero si el que se apoya en el pueblo es un príncipe capaz de mandar, valiente, al que no atemorizan las contrariedades, que no olvida estar preparado para todo, y que con su valor y sus medidas mantiene vivo el ánimo de todo su pueblo, nunca se encontrará engañado por éste y podrá comprobar que ha puesto sólidos fundamentos a su poder» (*ibid.*, capítulo IX). Es evidente que el coraje, sin una buena táctica y unos buenos argumentos (buena preparación), no sirve para nada o incluso es contraproducente. También es cierto que en algunas ocasiones uno puede enfrentarse a modelos conceptuales del adversario que también son solventes; en estos casos hay que intentar buscar acuerdos intermedios o incluso renunciar a los propios en favor de un interés institucional de carácter superior. En situaciones excepcionales uno se puede encontrar con que a pesar de tener buenos argumentos, sus superiores no los aceptan. En estos escenarios, si por interés y por política se considera esta opción muy nuclear para el proyecto institucional, hay que contemplar seriamente la opción de enfrentarse con coraje a los cargos superiores. Los dirigentes casi nunca hacen uso del coraje en estos momentos excepcionales, ya que lo perciben como muy arriesgado o incluso suicida. Mi reflexión es que estos directivos precavidos (por no decir cobardes) atesoran buenos argumentos en términos de estricta supervivencia egoísta, pero renuncian a sus obligaciones

como líderes institucionales. Es cierto que enfrentarte a tus superiores (y también, o en paralelo, enfrentarte a tus iguales) en muchas ocasiones puede finalizar con el cese. Pero la experiencia también demuestra que cuando te nombran para un puesto directivo de carácter político o profesional te hacen entrega de una baraja de cartas con dos o tres comodines. Estos comodines representan las veces que puedes enfrentarte a tus superiores. La clave consiste en saberlos administrar y utilizarlos en los momentos más críticos para el buen desempeño de la institución que gobernamos. También es importante ser consciente de que llega un momento en que se han agotado los comodines y el próximo enfrentamiento puede implicar el cese.

Por otra parte, el coraje en su acepción de rabia e irritación hay que utilizarlo con el personal que uno tiene bajo sus órdenes. Cuando un empleado, un grupo de ellos o una unidad administrativa no está a la altura de las exigencias, debe mostrarse de forma calculada y controlada la irritación que provoca esta situación y con ella infundir un cierto respeto e incluso miedo. Se podría decir que el coraje en calculadas dosis es un buen complemento para evitar las externalidades negativas de un liderazgo benevolente.

### *La disciplina*

En su sentido original, la disciplina es la instrucción sistemática dada a un discípulo para capacitarlo en un oficio o comercio, o para seguir un determinado código de conducta u «orden». A menudo, el término «disciplina» puede tener una connotación negativa. Esto se debe a que la ejecución forzosa de la orden (es decir, la garantía de que las instrucciones se lleven a cabo) puede ser regulada

a través de una sanción. También puede significar auto-disciplina, en el sentido de «hacerse discípulo de uno mismo», es decir, responder en actitud y en conducta a comprensiones e ideales más altos. La disciplina es uno de los ingredientes clásicos de las organizaciones, y mucho más de las instituciones jerárquicas como son las públicas. El líder debe exigir disciplina a todos sus empleados, pero para ello debe primero autoaplicarse esa misma disciplina. «Vale más la disciplina que la impetuosidad [...] Donde hay buena disciplina, hay orden y rara vez falta la buena fortuna» (Maquiavelo, *Del arte de la guerra*, 1520). El líder disciplinado suele disfrutar de organizaciones en las que impera la disciplina y, en cambio, el líder indisciplinado suele sufrir organizaciones asilvestradas.

¿Qué supone ser un directivo disciplinado? Para responder a esta pregunta hay que reflexionar sobre el elemento clave de la disciplina de un directivo: la gestión de su agenda. Un directivo disciplinado es el que siempre lleva sus compromisos y obligaciones al día, es el que mantiene en la agenda todas sus actividades clave (reuniones, entrevistas, despachos o intervenciones públicas) y solo las altera en situaciones muy excepcionales. El mantenimiento estricto y sistemático de la agenda de un directivo de carácter político es un asunto muy complicado, ya que suele sufrir todo tipo de agresiones por contingencias e imprevistos. Además, la agenda de un directivo público suele estar condicionada por las agendas, todavía más complejas, de sus superiores. El resultado de la falta de sistemática en la agenda del directivo suele ser el caos, que repercute de forma muy negativa en los cargos inferiores, que se acosumbran a estas prolijas incidencias y también dejan de ser

sistemáticos con sus encargos y obligaciones. En este tema la lógica de la disciplina es distinta en función de si el directivo es político o es profesional. El líder político está sujeto a una actividad muy variable y colmada de imprevistos, que hace muy difícil mantener una agenda sistemática. En este caso el entorno ya suele comprender esta dificultad, y de lo que se trata es de planificar al máximo la agenda e introducir cambios sensatos que no repercutan en el trabajo y en el cronograma de las actuaciones más críticas de la institución. En ocasiones no queda más remedio que anular un compromiso, pero hay que avisar con cierta antelación y hay que buscar un hueco en la agenda lo más pronto posible. La disciplina del líder político consiste en lograr atender las eventualidades afectando lo mínimo posible a la calidad del trabajo de sus colegas o cargos inferiores. La agenda de un directivo profesional debe ser todavía más exigente y sistemática, ya que su incumplimiento es devastador para la institución. En cambio, si muestra disciplina en todas sus actividades, el personal lo emulará y se disfrutará de una organización disciplinada. En este sentido, hay que utilizar los beneficios de un modelo jerárquico; dicho de forma práctica: cuando el líder es puntual en las reuniones, todo el mundo suele ser puntual.

En definitiva, se apela aquí a la autodisciplina del directivo como el mejor mecanismo para lograr dirigir a un equipo de profesionales disciplinado. Lograr esta disciplina es un medio para tener éxito a nivel institucional. Maquiavelo dice que «un príncipe, pues, no debe tener otro objetivo, ni otra preocupación, ni considerar cosa alguna como responsabilidad personal, excepto la guerra y su or-

ganización y reglamentación [...] y al contrario, podemos ver que cuando los príncipes han pensado más en los refinamientos que en las armas, han perdido su estado» (*El Príncipe*, capítulo XIV). Por tanto, en la dimensión de la disciplina, el elemento central es la autodisciplina del líder, como catalizador de un estado de disciplina general de toda la institución. Maquiavelo lo afirma en su particular contexto: «Le hace odioso, sobre todo, como ya he dicho, el ser rapaz y usurpador de los bienes y de las mujeres de sus súbditos: de eso ha de guardarse; que la mayoría de los hombres siempre que no se les quita ni los bienes ni el honor viven contentos, y sólo hay que combatir la ambición de unos pocos, que fácilmente y de distintas maneras puede ser refrenada» (*ibid.*, capítulo XIX). Traducida esta sentencia a las situaciones y el lenguaje contemporáneos de nuestras instituciones, implica que el dirigente no debe apropiarse en su propio beneficio de los éxitos e iniciativas de sus colegas. Debe respetar y ensalzar los éxitos de los miembros de su equipo, que se sentirá bien gobernado y estará motivado para aportar su profesionalidad en beneficio de la institución. En este caso el líder solo tiene que vigilar a aquellos efectivos o grupos corporativos con una desmesurada ambición e intereses espurios; estos son los que tiene que disciplinar y canalizar institucionalmente.

### *La fortuna*

La fortuna es una de las obsesiones de Maquiavelo. A ella consagra un capítulo de *El Príncipe* (el XXV), donde se refiere a ella en 31 ocasiones. Además, le dedica el primero de los poemas alegóricos de sus *Capitoli*. Al inicio de ese capítulo monográfico sobre la fortuna comenta: «Ya sé que

muchos han creído y creen que las cosas del mundo están hasta tal punto gobernadas por la fortuna y por Dios, que los hombres con su inteligencia no pueden modificarlas ni siquiera remediarlas; y por eso se podía creer que no vale la pena esforzarse mucho en las cosas sino más bien dejarse llevar por el destino». La fortuna (en su acepción de suerte o de mala suerte) incomoda a Maquiavelo, ya que escapa de toda lógica y no guarda relación con la calidad o la insolencia de las estrategias ni con las capacidades y competencias que atesore un líder. En el poema de los *Capitoli* que dedica a la fortuna, Maquiavelo manifiesta impotencia y desesperación. Así la describe: «Su natural poder domina todo, siempre es violento su total imperio [...] Y muchos la llaman omnipotente, porque cualquier humano en esta vida tarde o temprano su poder siente [...] Esta inconstante e inestable diosa a menudo al indigno sienta en el trono donde jamás permite a quien merece [...] Ella dispone el tiempo a su manera; ella te sube al cielo o bien te entierra sin piedad o sin leyes ni razones».

Maquiavelo reconoce lo obvio: que en el arte del gobierno tiene su protagonismo e impacto la suerte o la mala suerte; reconoce lo inesperado, favorable o desfavorable, como una contingencia inevitable. Pero considera que es un disparate abandonarse a este aleatorio destino y propone combatirlo, aun reconociendo su innegable influencia: «No obstante, puesto que nuestro libre albedrío no se ha extinguido, creo que quizás es verdad que la fortuna es árbitro de la mitad de nuestras acciones, pero que también es verdad que nos deja gobernar la otra mitad, o casi, a nosotros» (*El Príncipe*, capítulo XXV). Y propone que los líderes sean conscientes de este fenómeno aleatorio, pero

también que se preparen para evitar sus externalidades más negativas. «Lo mismo ocurre con la fortuna que demuestra su fuerza allí donde no hay una virtud preparada capaz de resistírsele, y así dirige sus ímpetus hacia donde sabe que no se han hecho ni márgenes ni diques que puedan contenerla» (*ibid.*, capítulo XXV). En efecto, este condicionamiento no puede llevarnos a la impotencia ni al derrotismo, porque también contamos con la virtud (*virtù*), considerada como la capacidad subjetiva para aprovechar las oportunidades que se nos presentan o para salir del paso de las circunstancias desfavorables. Por lo tanto, nada más ajeno que pensar en la virtud como la geometría de la compasión. La virtud es una acción; un momento donde coincide el cálculo con la oportunidad. La virtud es la mezcla de habilidad, de talento, de coraje y de entrega para cultivar la fortuna y, si se sabe encauzar adecuadamente, puede conducir al éxito del príncipe. Esto me recuerda una afirmación realizada por un prestigioso directivo contemporáneo: «Cuanto más trabajo, más suerte tengo». Como analista de las prácticas reales de liderazgo, siempre me ha costado reconocer a líderes intrínsecamente afortunados. Es obvio que los hay con suerte, pero cuando los estudias con detalle detectas un trabajo oculto y silencioso para atraer y aprovechar estas oleadas de buena fortuna. La suerte, normalmente, suele caer en el bando de quien más la ha buscado y trabajado con inteligencia. Maquiavelo lo dice de manera sutil: «Creo, también, que triunfa el que acomoda su manera de proceder a las circunstancias del momento» (*ibid.*, capítulo XXV). En cambio, me produce desazón, al igual que a Maquiavelo en sus lamentos de los *Capitoli*, que existan líderes (y demás personas) que son

desafortunados. Líderes a los que la mala suerte les persigue en los momentos más críticos a pesar de que no han hecho ningún demérito para fomentar este indeseable encuentro e, incluso, a pesar de que se han preparado para evitarla o para superarla.

Para finalizar este análisis sobre algunas de las competencias directivas inspiradas por *El Príncipe*, hay que reconocer que nos hemos movido en un intervalo incómodo entre dos polos contrapuestos: por una parte, el líder debe ser sincero, benevolente y autodisciplinado, y por otra parte, debe ser astuto, calculador y algo cruel. Maquiavelo navega constantemente por esta contradicción: «Todos sabemos cuán loable es en un príncipe mantener la palabra dada y vivir con integridad y no con astucia; sin embargo se ve por experiencia en nuestros días cómo aquellos que han tenido muy poco en cuenta la palabra dada y han sabido burlar con astucia el ingenio de los hombres, han hecho grandes cosas superando al final a aquellos que se han basado en la lealtad. Debéis, pues, saber que hay dos modos de combatir: uno con las leyes; el otro con la fuerza; el primero es propio de los hombres, el segundo de las bestias; pero, puesto que el primero muchas veces no basta, conviene recurrir al segundo» (*ibid.*, capítulo XVIII).

Por lo tanto, a un buen líder no le queda otra opción que moverse en un espectro entre dos polos opuestos: el hombre de ley y la fiera. Maquiavelo reconoce la necesidad de esta mezcla, pero con más ingredientes de fiera que de hombre de ley. En este sentido, respondía a la situación política y social de su momento histórico. Pero, afortunadamente, el tiempo ha ido mejorando y suavizando las aristas de la naturaleza de las instituciones y de sus efectivos. Hace



quinientos años Maquiavelo no se equivocaba en ponderar la fuerza, el temor, la brutalidad y el engaño asociados a las fieras (su mezcla entre león y zorro) frente a la ley, la justicia, la generosidad o la inviolabilidad de la palabra dada. En el mundo contemporáneo, con sus instituciones y organizaciones más refinadas y sofisticadas, sucede justo lo contrario, y hay que ponderar claramente la ley, la justicia, la generosidad, la honradez y el honor del compromiso. Pero también, desgraciadamente, con algunos calculados ingredientes de temor, de fuerza y de engaño cuando así lo exige la excepción.

Los caminos del bien común y de la defensa del interés general y los senderos de la ética directiva no siempre transitan por tierras tranquilas, y hay que hacer frente con determinación y sentido de la realidad a los conflictos de intereses, las inconsistencias y las capturas interesadas de carácter individual o corporativo. Maquiavelo no era maquiavélico, sino un pensador fino, sofisticado, realista, sincero y, por ello, con un compromiso humanista íntegro y, en consecuencia, contradictorio. Maquiavelo, como primer conceptista, representa fielmente la célebre sentencia de Baltasar Gracián: «Más valen quintaesencias que fárragos».

Dr. Carles Ramió

*Catedrático de Ciencia Política y de la Administración  
de la Universitat Pompeu Fabra*

## BIBLIOGRAFÍA

- BERLIN, I., *Contra la corriente. Ensayos sobre la historia de las ideas*, Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica, 1986.
- BLAU, P. M., *Exchange and Power in Social Life*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1964.
- DAHL, R., «The Concept of Power», *Behavior Science* 2, 1957.
- , *Who Governs? Democracy and Power in an American City*, New Haven-Londres, Yale University Press, 1961.
- DAUDI, P., *Power in the Organisation*, Oxford, Basil Blackwell, 1986.
- GRACIÁN, B., *Oráculo manual y arte de prudencia*, Madrid, Cátedra, 2005.
- JAHANBEGLOO, R., «Leer hoy a Maquiavelo», *El País*, 31 de diciembre de 2013.
- MAQUIAVELO, N., *Del arte de la guerra*, Madrid, Tecnos, 2008.
- , *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*, Madrid, Alianza, 2015.
- , *El Príncipe; La mandrágora*, Madrid, Cátedra, 1989.
- MINTZBERG, H., *Directivos no MBAs*, Barcelona, Deusto, 2007.
- NEIRA, H., *El otro Maquiavelo. Republicano*, en <https://www.bloghugoneira.com/non-clase/el-otro-maquiavelo-republicano>, 2013.
- RAMÍO, C., *La extraña pareja. La procelosa relación entre políticos y funcionarios*, Madrid, Catarata, 2015.
- SCHOPENHAUER, A., *El mundo como voluntad y representación*, Madrid, Akal, 2009.

- SIMON, P., *El príncipe moderno. Democracia, política y poder*, Barcelona, Debate, 2018.
- VIROLI, M., *La sonrisa de Maquiavelo: Una biografía*, Barcelona, Tusquets, 2002.
- WOLIN, S., *Hobbes y la tradición épica de la teoría política*, Madrid, Foro Interno, 2005.
- ZAMITIZ, H., «Para entender la originalidad del pensamiento de Nicolás Maquiavelo en conmemoración del V centenario de *El Príncipe*», *Estudios Políticos* 32, 2014.