



knowsquare .

CARLOS HERREROS DE LAS CUEVAS

13 DE MARZO DE 2014

# MAQUIAVELO Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y  
Know Square S.L.

Soy un convencido de que los directivos y quienes se preparan para serlo deberían conocer la historia del Management porque muchas de las cuestiones actuales de la administración y gestión empresarial, quizá con otros nombres o con otras vestimentas, ya las vivieron y trataron nuestros antepasados; y saber cómo las abordaron o las resolvieron sin duda puede ayudarnos a entender muchas de las que actualmente nos preocupan.

Aunque la historia del Management es tan antigua- quizá más porque ejemplos de gestión organizativa se encuentran en otras especies animales- como la humanidad, quiero hoy glosar brevemente el pensamiento de Maquiavelo de hace “solo” unos 500 años.

Además, abrigo otra convicción personal que me gustaría que provocara un debate entre lectores interesados y mucho más versados que yo. Cuando repaso los programas de formación y de entrenamiento que ofrecen diversas consultoras, *in-company* u otras, tengo la percepción de que la estrategia es la hermana pobre frente a otras materias que parecen merecer mayor atención. Sin embargo, la estrategia, pensar y actuar para asegurar el futuro de la empresa, me parece una tarea esencial.

Decir que Maquiavelo vivió en tiempos turbulentos es una obviedad. Durante gran parte de su vida (1469-1527) los estados ciudad italianos estaban casi continuamente en guerra con los franceses, los españoles, el papado y entre ellos mismas. El mismo Maquiavelo fue ascendiendo los niveles del funcionariado de Florencia y llegó a ser miembro del consejo supremo conocido como “Los diez de la guerra”, sirviendo también en varias misiones diplomáticas.

Sus ideas esenciales sobre la estrategia y el liderazgo están recogidas en “El príncipe” y en “Los discursos” pero es el primero el que ha recibido casi toda la atención, principalmente porque en él Maquiavelo sostiene que *“el fin justifica los medios”*, controversia que sigue viva en nuestros días quizá no a nivel teórico (nunca lo justifican) pero sí en el práctico (la necesidad de determinada acción u omisión por el bien de la compañía).

Maquiavelo, condona el uso del engaño, del subterfugio, las mentiras e incluso la tortura si son necesarias para la seguridad del Estado. Acepta que estas cosas son inmorales pero ¿y si su práctica es la única manera que tiene el Príncipe de asegurar la supervivencia del Estado? Uno de los debates actuales a los que deberíamos prestar más atención es a la supervivencia de la empresa.

Son profundas las implicaciones éticas del pensamiento de Maquiavelo y resulta fácil entender por qué sus contemporáneos lo criticaron duramente y prohibieron sus libros. Sin embargo otros sostienen que cuando nuestro autor afirma que el fin justifica los medios, está defendiendo “una verdad incómoda”. El primer deber de un gobernante es asegurar la supervivencia de su estado. Un estado fallido, por muy altos que sean los estándares de sus dirigentes, es un estado fallido. Una empresa puede tener un propósito muy noble pero nunca lo conseguirá si la propia empresa se desaparece. ¿Significa esto que aceptamos las ideas de Maquiavelo sin cuestionarlas? Los mismos argumentos se han utilizado recientemente por ciertos políticos para justificar la tortura conocida como “*waterboarding*” de terroristas. Más cerca de nosotros también se utiliza para cobrar o pagar sobornos para asegurar la supervivencia de la empresa; pagar sobornos es inmoral pero hemos de hacerlo para conseguir determinados contratos y puestos de trabajo para nuestra gente. Después de 500 años Maquiavelo aún nos deja inquietos sobre la naturaleza de lo moral y de lo inmoral.

Continúa resonando el pensamiento de Maquiavelo sobre la estrategia. Dice que el éxito de cualquier empresa no es más que la combinación de dos factores. El primero, *fortuna* (nuestra suerte) que es una combinación de circunstancias y de factores del entorno que afectan a nuestro pensamiento y a nuestras acciones. El segundo, *virtú*, que no solamente es la integridad sino también la fortaleza intelectual y la resiliencia mental. Es la *virtú* la que facilita a los líderes ver las amenazas y las oportunidades que presenta la *fortuna*, para luego reunir los recursos necesarios para afrontarlas o aprovecharlas. El líder ganador siempre está a la búsqueda de oportunidades estratégicas y puede moverse ágilmente para aprovecharlas. Maquiavelo descarta positivamente la planificación: “*se equivoca menos y será más favorecido por la fortuna quien adapta sus actuaciones a los momentos*”.

Vemos una línea directa entre su enfoque de la estrategia y el que actualmente sostiene, por ejemplo, Henry Mintzberg. También existe una fuerte vinculación con los conceptos estratégicos comentados por Keinichi Omahe en “La mente del estratega”: “*hay que llamar al éxito: no nos llegará de forma espontánea ni sin planificar*”, escribe Omahe, quien continúa: “*para convertirse en un estratega eficaz se necesita una práctica constante del pensamiento estratégico*”. Es una disciplina diaria, no un recurso que podamos dejar dormido en tiempos normales para luego recurrir a él en una emergencia. Al menos en parte, podría ser ésta una definición parcial de la *virtú* de Maquiavelo.

Estoy seguro, lector, de que si ha ojeado estas humildes líneas estará un poco más de acuerdo conmigo en que en los programas de desarrollo de directivos hay que introducir la historia del Management y reforzar las disciplinas estratégicas.

© Carlos Herreros de las Cuevas

© Know Square S.L.