

# El poder

UN ESTRATEGA LEE A MAQUIAVELO



Pedro Baños



ROSAMERÓN

«El prestigio  
se construye  
con muestras  
de ingenio.»



**El poder**





EDITORIAL  
ROSAMERÓN

# El poder

UN ESTRATEGA LEE A MAQUIAVELO

PEDRO BAÑOS



Derechos exclusivos de la presente edición en español  
© 2022, editorial Rosamerón, sello de Utopías Literarias, S. L.

*El poder*

Primera edición: febrero de 2022

Segunda edición: febrero de 2022

© 2022, Pedro Baños

© 2022, Daniel Tubau, por la traducción de *El príncipe*

Imagen de cubierta © Jan Butchofsky / Alamy Foto de stock

Imagen reinterpretada de *Fox games* de Sandy Skoglund, instalación compuesta por veintisiete zorros grises de resina y un zorro rojo, Denver, CO, EE. UU.

Imagen interior © Everett Collection / Shutterstock

Nicolás Maquiavelo en una escena imaginada por César Borgia, a quien consideraba un ejemplo del nuevo líder.

ISBN (papel): 978-84-124739-1-9

ISBN (ebook): 978-84-124739-4-0

Edición al cuidado de Daniel Tubau

Diseño de la colección y del interior: J. Mauricio Restrepo

Compaginación: M. I. Maquetación, S. L.

Producción: Ángel Fraternal

Todos los derechos reservados. Queda prohibida, salvo excepción prevista por la ley, cualquier forma de reproducción, distribución y transformación total o parcial de esta obra por cualquier medio mecánico o electrónico, actual o futuro, sin contar con la autorización de los titulares del *copyright*. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs., Código Penal).

Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por tanto respaldar a su autor y a editorial Rosamerón.

[editorial@rosameron.com](mailto:editorial@rosameron.com)

[www.rosameron.com](http://www.rosameron.com)



## Al lector

AUNQUE EN TODOS ESTOS AÑOS DE DEDICACIÓN al análisis estratégico son muchos los libros que me han acompañado, hay algunos autores que por su claridad, su intuición e incluso sus contradicciones, conservan una atrayente vigencia que me hace volver a ellos una y otra vez. Pienso en Clausewitz, en Sun Tzu, en Santa Cruz de Marcenado y, por supuesto, en Maquiavelo.

En las páginas que siguen el lector encontrará ampliadas muchas de las anotaciones que he ido realizando a lo largo del tiempo sobre *El príncipe*, bien sea en el mismo ejemplar, de una manera más esquemática, bien en diversas libretas, en donde extendía esas reflexiones e iba comprobando que, más allá de los avances tecnológicos, pocas son las cosas que han cambiado desde que se escribiera el libro.

La esencia del ser humano, con sus maravillosas dotes, pero también con sus muchas debilidades, se muestra como imperecedera. Por ello, debidamente ajustado al tiempo presente, *El príncipe* sigue siendo de máxima actualidad, ofreciendo lecciones de vida plenamente válidas.

A través de sus sentencias más reconocidas, Maquiavelo nos instruye sobre cómo sobrevivir en la vorágine del mundo. Y no solo en el ámbito político, pues lo cierto es que sus enseñanzas son aplicables a cualquier aspecto de la vida.

Espero que con mis humildes comentarios consiga acercar aún más este clásico al gran público. No pensando en que sea empleado «maquiavélicamente», sino, al contrario, para ayudarnos a pulir las imperfecciones individuales y sociales, y alcanzar entre todos un mundo más justo, seguro y libre, en el que paulatinamente vayamos abandonando los vicios y las pasiones de las que nos habla el autor florentino, y que siguen dirigiendo buena parte de nuestras acciones diarias. No es cuestión de un día, pero, si algo logro en este aspecto, me daré por más que satisfecho.

Les invito también a que hagan su propia lectura de *El príncipe*, cuya traducción íntegra encontrarán en la segunda parte del libro, con las frases que comento señaladas en negrita. Seguro que pueden extraer por su cuenta muchas y variadas enseñanzas.



# Introducción

«EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS», eso es lo que nuestro subconsciente nos dice cuando escuchamos o leemos la palabra «maquiavélico». Aunque la célebre frase no aparece en las obras de Nicolás Maquiavelo, ha servido para definir un pensamiento político que tiene su origen en el siglo XVI y que se asocia a una forma de gobierno autoritaria, incluso malvada. Sin embargo, debemos darnos cuenta de que, en ocasiones, por simplificar y porque somos víctimas de nuestros sesgos cognitivos, tan solo vemos el árbol (la frase) pero no el bosque (el libro), en parte también porque ignoramos el contexto histórico. Esto nos lleva a rechazar ideas que podrían resultar muy interesantes.

Nicolás Maquiavelo, con su obra principal, *El príncipe*, nos ofrece lo que hoy llamaríamos un manual o una guía. Un recetario para «torpes» con las estrategias necesarias para alcanzar el poder político o mantenerlo, para crear un Estado fuerte, sin dar demasiada importancia a los medios empleados. Nos encontramos, en definitiva, ante un pensamiento despojado de idealismos y utopías, alejado de justificaciones religiosas y centrado en la naturaleza

humana como condicionante eterno de las relaciones sociales y, por lo tanto, también de las de poder.

Hoy en día vivimos una época de cambio profundo, una era disruptiva marcada por innovaciones tecnológicas que no dejan de sorprendernos, y que incluso son parte fundamental del enfrentamiento geopolítico entre Estados Unidos, que ahora es vista como la superpotencia en decadencia, y China, cuyo imparable desarrollo tiene como objetivo final hacerse con el dominio mundial. Las tecnologías emergentes (o ya emergidas y en constante mejora), en el ámbito de la inteligencia artificial, la computación cuántica, el internet de las cosas, los sistemas y procedimientos de comunicación, la biotecnología, la robótica o los avances en el espacio, están redefiniendo al ser humano y también la manera en que nos relacionamos, tanto con otras personas como con las máquinas.

En este punto de inflexión histórico, en el que los acontecimientos se precipitan con increíble velocidad, estas profundas transformaciones nos obligan a redefinir algunos conceptos que se han mantenido casi invariables desde el siglo XVI. En las siguientes páginas descubriremos si Maquiavelo todavía nos ofrece lecciones de vida válidas y revelaciones acerca del poder, que se puedan aplicar al contexto actual, puesto que es indudable que la psicología humana sí ha permanecido invariable en sus valores fundamentales. Y también en sus debilidades y pasiones.



# **LA MALVADA NATURALEZA HUMANA**

La visión de Nicolás Maquiavelo sobre la política está inevitablemente teñida por su pesimista opinión acerca de la naturaleza del ser humano. No cabe duda de que esta percepción le impedía considerar como posible una organización social que confiara en la bondad o la colaboración solidaria y desinteresada de los ciudadanos o súbditos.

## Los instintos reptilianos del ser humano

«Los hombres nos ofenden o por odio o por miedo».

(CAPÍTULO VII)<sup>36</sup>

Maquiavelo reduce al miedo y al odio las fuerzas que impulsan a las personas a obrar contra el prójimo. Esto se antoja un tanto restrictivo, porque no se debe olvidar que uno de los rasgos del ser humano consiste en dañar a sus semejantes por puro placer, por simple maldad; o bien por problemas psicológicos, que en algunos casos impiden que sea consciente del dolor que causa con sus acciones, o con la ausencia de estas.

Las reacciones del hombre son valoradas por Maquiavelo como variaciones del instinto reptiliano: no son racionales. Son siempre emocionales y de índole impulsiva. Formula una suerte de primitivismo ético, en el que el comportamiento del príncipe posee un elemento bastante agresivo, al modo nietzscheano, donde la voluntad de poder y el instinto de dominación que surgen de la propia Naturaleza son los que dan las instrucciones acerca de cómo ha de comportarse frente a los que no son como él.

De manera diferente opinaba el príncipe Von Bülow, para quien «en política influye frecuentemente la ineptitud de manera más funesta que la maldad».

## **La maldad de los hombres excusa la de los príncipes**

«Ya me guardaría yo de dar tal consejo a los príncipes si todos los hombres fueran buenos, pero como son malos y están siempre dispuestos a romper sus promesas, el príncipe no debe ser exacto y celoso en el cumplimiento de las suyas. Y siempre encontrará con facilidad una manera de disculpar su incumplimiento».

(CAPÍTULO XVIII)<sup>94</sup>

Para Maquiavelo, el príncipe está legitimado para engañar a la población y no cumplir sus promesas cuando vea que no le reportan ningún beneficio. Este utilitarismo y ocasionalismo moral hace creer al príncipe que la población olvida pronto las afrentas si quien las sufre no tiene fuerza suficiente para atacarle.

Aunque hay capítulos de la historia, incluso en los momentos actuales, en los que se aprecia que la mentira y la política van de la mano, y se benefician mutuamente, por lo general la verdad acaba saliendo a la luz y permite que la moralidad de las acciones sea evaluada. Muchas veces — aunque menos de las deseables— el líder que no recurre a la moralidad en sus acciones pronto cae en el desprestigio. Maquiavelo considera a la persona como un ser débil. Como pesimista antropológico que es, cree legítimo mentir, ya que el hombre es malo por definición. Esta mezcla de vitalismo y utilitarismo parecería que hoy en día no debería surtir efecto, pero está demostrado que el relativismo moral y la

falta de memoria colectiva, o la capacidad de ocultarla, hacen que el pueblo solo se fije en los resultados y no en cómo se han conseguido.

Lo que sí es cierto es la facilidad que tienen los líderes para justificar incluso las acciones más execrables, con total desparpajo y jaleados por su cohorte de seguidores, la mayoría agradecidos por haberse convertido en beneficiarios del despropósito cometido.

## **Los poderosos no tienen amigos verdaderos**

«Los hombres son ingratos, falsos, inconstantes, tímidos e interesados. Mientras se les hace el bien se puede contar con ellos: nos ofrecerán lo que tienen, sus propios hijos, su sangre y hasta su vida, pero todo eso dura mientras el peligro está lejos, porque cuando está cerca, aquella voluntad e ilusión que se tenía desaparece».

«Los amigos que se adquieren a cambio de dinero, y no en virtud de los méritos del espíritu, rara vez se conservan durante los contratiempos de la fortuna, y no hay caso más frecuente que el de verse abandonado por ellos cuando más los necesita».

(CAPÍTULO XVII)[80,81](#)

De nuevo, Maquiavelo expone el peor lado de las personas: movidas exclusivamente por el más puro egoísmo, solo piensan en su propio beneficio. Mientras creen que están consiguiendo sus objetivos y ven satisfechas sus necesidades y ambiciones, se puede contar con ellas. Pero

tan pronto se les exige un gran sacrificio o temen poder sufrir un revés en su vida o hacienda, enseguida abandonan a quien hasta ese momento era su benefactor y al que todo debían. Es la triste condición del alma humana, que pervivirá para siempre.

Por ello hay que saber rodearse de verdaderos amigos, de personas desinteresadas que estén a tu lado por lo que eres y no por lo que les puedas ofrecer. Y eso es algo que solo se descubre y demuestra en los malos momentos, en los que nada pueden conseguir de ti, más allá de una buena conversación y afecto mutuo. Huelga decir que los poderosos lo tienen más complicado para discernir con quiénes pueden contar de verdad y a quiénes deben considerar sus auténticos amigos, pues lo habitual es que revoloteen a su alrededor un enjambre de aduladores y falsos apoyos, que desaparecerán como por ensalmo tan pronto como se desvanezca el brillo que les da su solvencia económica o su poder político.

En este sentido, decía Plutarco: «Es preciso poner a prueba al amigo antes de la necesidad, para que no sea puesto a prueba por la necesidad».

Para Mazarino: «Son raras las amistades que nunca decepcionan», por lo que, como suele decirse, no esperes nada de los demás y evitarás decepciones.

## **La obediencia y el «efecto Lucifer»**

«Los hombres aman por voluntad o por capricho, pero temen, por el contrario, según el deseo de quien los gobierna».

(CAPÍTULO XVII)<sup>90</sup>

Existen muchos estudios sobre la deshumanización de la guerra, provocada por la cadena que conecta a quien toma la decisión con quien aprieta el gatillo o lanza la bomba. Se produce, de este modo, una sensación de pérdida de responsabilidad personal.

El psicólogo Stanley Milgram llevó a cabo una serie de experimentos que cambiaron para siempre nuestra percepción de la moral. Las investigaciones realizadas por Milgram y Philip Zimbardo para entender lo ocurrido en la Segunda Guerra Mundial y en los campos de exterminio mostraron lo influenciables que somos y cómo las personas pueden causar dolor a otras por el simple hecho de que alguien se lo pida. Ni siquiera los gritos o las muestras de dolor detenían las acciones de los sujetos del experimento, que justificaban su comportamiento en que una autoridad les ordenaba realizarlas. Es el denominado «efecto Lucifer», un mecanismo que facilita la irresponsabilidad personal y promueve la obediencia ciega.

Entender cómo la gente común puede cometer el más horrible de los crímenes, al evaporarse su sentido de la responsabilidad personal cuando se encuentra bajo la influencia de una fuerte autoridad, nos ha permitido conocer lo más profundo y oscuro de la naturaleza humana.

0

## **LA VISIÓN DEL LÍDER**

Aunque Maquiavelo se refiere en su obra al príncipe, nosotros podemos compararlo con el líder, ya sea en la política, en una organización o en una empresa, según el caso. Del mismo modo que en tiempos del autor florentino se buscaban príncipes, reyes o emperadores capaces de gobernar, hoy en día buscamos líderes que puedan llevar adelante una empresa, un equipo de trabajo o un país. Por eso debemos traducir los términos de la época de Maquiavelo a nuestra realidad actual e intentar aprovechar lo que todavía pueda sernos útil e iluminador, al mismo tiempo que rechazamos aquello que ya no coincide con nuestros valores o nuestras necesidades. Por otra parte, nunca hay que olvidar que algunos expertos y lectores de *El príncipe* han considerado que muchos pasajes de esta obra deben leerse de manera irónica, como una crítica encubierta

de su autor a los tiranos, pues él siempre fue partidario de un estado republicano.

## **Necesidad del liderazgo**

«Los vasallos aceptan con gusto cambiar de señores, creyendo que así obtendrán alguna ventaja».

(CAPÍTULO III)<sup>4</sup>

Los términos que emplea Maquiavelo («cambiar» y «ventaja») apuntan al anhelo humano de seguir a un líder que decida y que conduzca al grupo o colectivo hacia un objetivo común, y que pueda satisfacer las necesidades, ambiciones y aspiraciones de todos.

La tendencia humana a agruparse y a tener ambiciones como comunidad, a aceptar ser dirigidos por un líder que les transmita una sensación creíble de mejora, se ha visto agravada en las últimas décadas por la crisis de liderazgo que estamos viviendo en muchos ámbitos.

Seguimos a nuestros líderes porque nos ofrecen una visión que nos impulsa a mejorar, porque nos transmiten una promesa llena de esperanza. Esto se puede traducir como definir el «qué», el «por qué» y el «para qué» de cualquier organización, los tres elementos básicos de la automotivación humana. Cuanto más alineada esté la visión de un líder con mis propias expectativas, mayor será la sensación de que puedo mejorar y, en consecuencia, lo seguiré con mayor convencimiento. Por descontado, las

personas siempre vamos a seguir a quien nos ofrezca mayores ventajas de toda índole, incluso si son inmerecidas o en exceso fantasiosas.

Los avances en la neurociencia y el conocimiento de la psicología y las motivaciones nos están conduciendo a un tipo de liderazgo diferente, más moderno y humano. Los últimos descubrimientos nos revelan que conocer el «qué» nos conecta a través del neocórtex, mientras que saber el «por qué» y el «para qué» lo hace a través del sistema límbico, responsable de nuestras emociones, y que, por lo tanto, ejercen una mayor influencia sobre la persona. El príncipe o líder que conecta con el «por qué» y el «para qué» logra una mayor predisposición de sus seguidores a avanzar por la senda que les marque, al mismo tiempo que su liderazgo se hace más eficaz, puesto que logra conectar con el plano emocional.

Esto lo saben los líderes modernos, que aprovechan los avances científicos y se actualizan de forma constante. Empezar por el «por qué» y el «para qué» se considera parte esencial del éxito en las organizaciones actuales. *Por qué* hacemos lo que hacemos, qué motivos nos impulsan a actuar; *para qué* lo hacemos, qué objetivo deseamos alcanzar. Hoy en día ya no se hace nada sin contar con las emociones, de las que, al fin y al cabo, todos somos esclavos. Se busca inspirar a las poblaciones, en vez de manipularlas de forma burda y egoísta, pues, si bien ambas formas sirven para lograr influencia, con la manipulación

solo se pretende utilizar a la gente para el beneficio particular.

Comunicar desde el razonamiento y el propósito marca la diferencia. Lo ideal es que el líder sea seguido por convencimiento y no por su capacidad para ejercer la fuerza, si bien en ciertas situaciones la fuerza puede ser necesaria para garantizar la cohesión del grupo.

Si lo examinamos desde una perspectiva más filosófica, vemos que cuando nos enfrentamos a un problema y no obtenemos los resultados esperados (o los que otros esperan de nosotros), se produce una crisis de valores, una falta de confianza en lo que podemos llamar «paradigma». En el fondo, para que se produzca un verdadero cambio, antes hay que modificar los parámetros de una cultura, lo que incluye transformar la manera de aprender y actuar.

Pensar que solo en el cambio está la solución, sin que cambie también el contexto histórico, social y político, es una utopía y un error. Nada cambia si no somos capaces de romper con lo anterior. Ahora bien, nunca se sabe si el cambio será a mejor o a peor, o si tan solo consiste en mirar la realidad desde otra perspectiva, para, en el fondo, no cambiar nada. En este último caso no existirá mejora, sino una «ilusión mental»: la de que las cosas, por el simple hecho de cambiar, son mejores. Pero, tarde o temprano, se descubrirá que no es así, o al menos no de forma tan incuestionable.

Tampoco debemos olvidar lo que decía Gregorio Marañón: «Las dictaduras coinciden con el surgimiento del hombre

que, con una simplísima fórmula, da la solución de lo que parecía insoluble». Es el peligro de los populismos, de uno u otro signo, que tanto daño provocan en las sociedades que se dejan arrastrar por ellos de manera incauta, confiando en un cambio que será tan solo aparente o, en otros casos, a peor.

## **Un líder debe hacerse siempre necesario**

«Todos recurrirán a él y se mostrarán dispuestos a morir en su defensa, al menos mientras se hallen lejos de la muerte de la que hablan. Pero cuando vengan los reveses de la fortuna y llegue la ocasión de ofrecer tales servicios por parte del pueblo, el príncipe descubrirá, ya demasiado tarde por desgracia, que aquel ardor era poco sincero».

«Un príncipe sabio debe comportarse en todo momento y situación de tal modo que sus súbditos estén convencidos de que lo necesitan y de que no pueden estar sin él: esta será siempre la mejor garantía de la fidelidad de los pueblos».

(CAPÍTULO IX)[49,50](#)

El comportamiento humano siempre está condicionado por la situación. ¡Qué difícil es lograr el compromiso en las malas situaciones!

Pero ese es uno de los roles del príncipe: lograr que sus ciudadanos lo necesiten para, de este modo, asegurar su fidelidad. Hoy en día entendemos esto como la necesidad de que el líder sea capaz de generar compromiso.

El compromiso representa el vínculo emocional que nos lleva a identificarnos con otra persona, con una idea o con una empresa. Compromiso significa renunciar a algo para así alcanzar mayores beneficios, además de mantener la coherencia entre nuestro comportamiento y la cultura de la que formamos parte.

En esta línea, los objetivos del pueblo, o de los seguidores de un líder, deben estar bien definidos. En la actualidad se sabe mucho más sobre los deseos humanos y los mecanismos para generar compromiso, lo que nos permite aumentar la eficacia de un equipo. Entre las variables fundamentales se encuentra la preocupación por el cometido, junto con el grado de cooperación y el deseo de velar por los demás.

El líder debe saber que muchas cosas importantes de la vida no se ven con los ojos, y que el mundo de las emociones tiene mucho que decir aquí. Es un factor determinante que ha cambiado las reglas del juego con el objeto de generar compromiso. En el siglo XVI no existía este conocimiento (y seguramente tampoco preocupación), acerca del compromiso emocional. Pero la inteligencia emocional es lo que nos distingue de las máquinas y lo que nos diferenciará de la creciente influencia de la inteligencia artificial.

Diversas pruebas para comprobar el nivel de compromiso de los empleados, según sistemas de medición Gallup, han concluido que la tasa de crecimiento de los beneficios por acción es cuatro veces superior en las organizaciones

comprometidas. Hoy se considera un valor de los líderes el que se preocupen por el equipo y que sean capaces de generar el compromiso necesario.

Más recientemente se han identificado dos tipos de compromiso: el racional y el emocional. Se ha observado que las personas se esfuerzan más a partir de un compromiso emocional. En el ámbito militar sucede lo mismo: las guerras no las ganan los generales o los héroes en solitario. El factor determinante es el compromiso que haya sido capaz de generar el líder.

## **Las mejores cualidades del líder**

«A un príncipe al que no le falta valor y habilidad, y que en vez de abatirse cuando la fortuna le es contraria sabe mantener el orden en sus Estados, tanto gracias a su firmeza como a las medidas acertadas que toma, jamás le pesará haber logrado contar con el afecto del pueblo».

(CAPÍTULO IX)<sup>48</sup>

Los valores del líder son fundamentales para satisfacer las necesidades del pueblo. Junto a la preparación y los conocimientos, muchas veces la diferencia entre hacer las cosas y hacerlas mejor se encuentra en el carácter del líder, en su actitud y su ánimo.

Maquiavelo mantenía la máxima del mando único, en el que nada puede reemplazar el trabajo personal del jefe. Eso sí, con un enfoque centrado en un liderazgo adaptativo, que

es capaz de todo según la situación y que no rechaza emplear ninguna herramienta a su alcance.

En esta línea, el pensamiento maquiavélico establece algunos de los principios de las teorías del liderazgo que se basan en las características de las personas, si bien no tiene en cuenta la base moral o la ética cultural, que también forman parte de la naturaleza humana.

El liderazgo del príncipe debe ser reforzado por un conjunto de virtudes que le presenten a los ojos del pueblo como un dechado de cualidades y capacidades, que debe poseer de forma casi innata para ganarse la fidelidad de la ciudadanía. En este punto podemos plantearnos si el príncipe aprende a serlo o, por el contrario, si nace con unas cualidades que la buena tutela y la enseñanza conforman y que lo convierten en un auténtico líder y padre para su pueblo. El culto al personalismo es una estrategia que encontramos a lo largo de la historia, con esos gobernantes autocráticos que poseen cualidades casi divinas. Por eso, a su muerte siempre se produce un conflicto sucesorio, o al menos una crisis dentro del aparato del Estado. Dotar al príncipe de valores y capacidades sobrehumanas puede funcionar al principio, pero en poco tiempo la exageración hará merma en el liderazgo, en especial fuera de su territorio. Para mantener el liderazgo y su imagen, las reacciones contra los disidentes se convertirán en más agresivas y violentas, y se ejercerá mayor control sobre los que se queden. Ocurrió así en el culto a los líderes con base religiosa, con los libertadores de la patria o con los