

Fausto Marsol

MAQUIAVELO
para
gestores contemporáneos

cómo llegar a ser príncipe de la gestión



Ediciones Corona Borealis

ÍNDICE

Primera Parte – Sobre el Poder y su Uso	25
I – Del Poder y de la Autoridad	27
II – De la Confianza	31
III – De la Razón	37
IV – De la Libertad	41
V – De las Decisiones	47
VI – Del Premio y de la Punición	53
Segunda Parte – Sobre los Comportamientos de un Príncipe de la Gestión	57
VII – De la Verdad y de la Mentira	59
VIII – Del Error y de la Negligencia	65
IX – De lo Esencial y de lo Accesorio	69
X – Del Conflicto	73
XI – De la Toma de Posiciones	79
XII – De las Dificultades y Problemas	83
XIII – De la Calma y de la Tempestad	87
Tercera Parte – Sobre los Cimientos de la Organización	93
XIV – De las Leyes y de las Armas	95
XV – De los Efectivos	103

XVI – De los Productos y Servicios	111
XVII – Del Recurso a Fuerzas Exteriores	117
XVIII – De la Distribución de la Riqueza	123
Cuarta Parte – Sobre el Arte de la Gobernación	129
XIX – De la Misión de Un Príncipe de la Gestión	131
XX – Del Conocimiento	141
XXI – De la Participación	147
XXII – De la Parte y de el Todo	153
XXIII – De la Movilización de los Efectivos	159
XXIV – De la Toma de Nuevos Emprendimientos	165
Quinta Parte – Sobre el Futuro	171
XXV – Del Cambio y de la Innovación	173
XXVI – De la Generación de Continuadores	183
XXVII – De la Construcción del Futuro	189
XXVIII – De la Necesidad de Ascensión al Principado de Nuevos Gestores	195

COMENTARIOS SOBRE LA OBRA

Daniel Bessa:

«Es un libro profundamente ético.»

«El libro tiene una trama (...) en la que en cierto momento nos vemos transpuestos de consideraciones de índole más o menos filosófica sobre el hombre y la naturaleza humana hacia un campo que cada vez está más y más aplicado a las situaciones de la gestión y a las situaciones de hoy en día (...); el texto se va liberando de Maquiavelo y el autor emerge más y más, así más revelándose. (...) Es una forma de escritura absolutamente distinta, deliciosa, muy interpelativa —que es un trazo distintivo que se mantiene durante toda la obra—; ¡es una agradable sorpresa!»

«Hay en el libro imágenes que son deliciosas: la de los dinosaurios (...), la de las abejas —por lo que ellas simbolizan—, la de los catavientos (...), pero la que más me gustó fue la del otro Nicolau, Copérnico, y la revolución *copernicana*, la revolución que hay que hacer en la relación entre las empresas y sus clientes.»

«Yo aprendí mucho, me gustó leer la obra y me fue extremadamente útil. Les invito a leer Maquiavelo para Gestores Contemporáneos por cinco o seis razones: por la obra en su conjunto; por el estilo muy creativo, que a mi me resulta delicioso; y por tres o cuatro episodios imperdibles, de los que tengo la certeza absoluta que, por muchos años que viva, no dejaré nunca de acordarme.»

Extracto de la Presentación de Daniel Bessa, Catedrático de Economía de la Universidad de Oporto, Presidente de la Escuela de Gestión de Oporto y ex Ministro de Economía de Portugal, a 9 de Noviembre de 2005.

Antonio Caetano:

«Antes de nada, se trata de una obra original y, como diría Almeida Garrett, palpante de actualidad. La propia lectura del libro es extremadamente apelativa, es un placer leerlo, tiene un ritmo de lectura agradable y un estilo muy interesante que, como diría Fernando Pessoa, al principio se extraña y después se entraña.»

«Además de Príncipe de la Gestión, en buena medida, el libro se podría llamar El Príncipe de la Originalidad porque, a pesar de basarse en Maquiavelo y de alimentarse de él —tal vez el 20% sea de Maquiavelo—, es extremadamente original en la forma como se desarrolla, además de actualizar una serie de aspectos a los cuales, obviamente, Maquiavelo no se refiere, dando así continuidad al Príncipe.»

«A lo largo del texto, el autor va desmontando unas cuantas de las principales prácticas de gestión —que podríamos llamar modas—, que se han venido generalizando en los últimos años (...), como la del *outsourcing*, por ejemplo, que en este momento algunas empresas ya han empezado a cuestionar, aunque la mayoría aún siga en esa onda.»

«En una lectura global del libro diría que lo que tenemos es, por encima de todo, la expresión de lo que yo llamaría una dialéctica entre la vertiente maquiavélica y de poder en las organizaciones —y no hay organizaciones si no hay poder ni nadie que lo ejerza— y la otra vertiente humanística del funcionamiento de las organizaciones. Y lo que pasa aquí —al contrario de Maquiavelo, que tenía otros intereses— es que Fausto Marsol, además de presentar la vertiente maquiavélica, busca exponer, va discutiendo, sobre lo que sería la vertiente humanística de las organizaciones. Una de las grandes cuestiones que surgen hoy en las organizaciones tiene exactamente que ver con el cómo adquirir el poder y cómo adquirirlo rápidamente (...); pero el problema es que después de adquirirlo hay que pensar en las consecuencias de su ejercicio y en mantenerlo. ¿Cómo puede entonces actuar un Príncipe de la Gestión? En la obra, esta cuestión, toda esta polémica, es matizada a través de una perspectiva que el autor va desarrollan-

do —tal vez por su formación en psicología—, que ofrece una serie de ideas, de orientaciones, de huellas, de reflexiones, sobre cómo hacer para que se puedan mejorar los resultados y se puedan minimizar los efectos de la situación del ejercicio del poder.»

«Una de las cosas también abordadas —que es extremadamente interesante— es la toma de decisiones. Y es curioso cómo Maquiavelo, en este aspecto, es extremadamente avanzado: esta es una de las cuestiones del ejercicio del poder —éste solo se coloca porque es necesario tomar decisiones—; por tanto, una de las cuestiones consiste, precisamente, en tener que tomar determinado tipo de decisiones que son inconvenientes. Lo que Maquiavelo sugiere es que el Príncipe debe ser capaz de optar por la alternativa que sea menos inconveniente; y Fausto Marsol después desarrolla esto de una forma muy interesante. ¿Qué es lo avanzado aquí? La teoría de la racionalidad limitada, que solo aparece en 1955, pero que ya estaba en El Príncipe de Maquiavelo. Esto es palpitante de actualidad (...), porque la mayoría de las decisiones son tomadas no porque sean las mejores, sino porque son las menos inconvenientes.»

«La lectura del libro es muy interesante, incluso bajo un punto de vista científico, a pesar de ser descriptivo: él corresponde, en buena parte, a lo que es el pensamiento actual sobre las organizaciones.»

«A pesar de haber una idea diferente, es necesario que nos acordemos que una buena parte de lo que se puede llamar maquiavélico está más en los ojos de quien ve que en los actos de quién hace.»

«La idea de este libro es de tal manera original que yo pienso que, por un lado, no debe dejarlo por aquí: Fausto Marsol debe, dentro de un año o dos, producir obras del mismo tipo; por otro lado, yo pienso que es indispensable que este libro sea traducido al menos al inglés.»

*Extracto de la Presentación de Antonio Caetano,
Catedrático de Psicología Social, Profesor del Instituto
Superior de Ciencias del Trabajo y de la Empresa (Lisboa),
a 15 de Noviembre de 2005.*

Avelino de Jesus:

«Este enfoque es muy interesante: raramente se hace referencia a los clásicos; cada libro que sale intenta presentarse como un descubrimiento más, una moda más en el área de la gestión, como si las cosas interesantes, tanto en este campo como en otros, en lo esencial no hubieran ya sido dichas. Fausto Marsol va a buscar un clásico (...), lo que es muy importante: pensar en los problemas de la actualidad partiendo de los raciocinios y reflexiones que otros hicieron ya. Es esencial que esto se haga.»

«Se preguntarán algunas personas que han pasado por Maquiavelo de una forma rápida, si él no es un poco amoral, cuando hoy, en la gestión, se intenta subrayar la importancia de la ética; si fuera así, Fausto Marsol no tendría este enfoque, una vez que su perspectiva es completamente distinta.»

«Yo veo en el libro arte y poesía y me gustaría hacer una referencia a John Hicks, premio Nobel de Economía en 1972, fallecido en 1989, y que al final de su vida encetó una búsqueda, junto a los grandes filósofos, de criterios que le permitieran escoger, entre las diversas teorías económicas, la cierta y la errada. Acabó rechazando a todos los filósofos y tomando la siguiente posición: en la economía, como sería hoy en la gestión, las cosas se ponen como en el arte, esto es: no existen apenas aspectos científicos y de rigor, pero también aspectos artísticos, que no solo cuentan, sino que incluso son los que más importan. Y estos aspectos están presentes en la obra de Fausto Marsol.»

«Yo veo en este libro una interpretación poética de los conceptos de la gestión, y eso me agrada sobremanera. Lo que más quisiera subrayar, lo que más me emociona de este libro, es el fuerte cuño personal, la fuerte inversión en la interpretación propia, la sensibilidad; esto es lo que me gustaría realzar, independientemente de las contribuciones de carácter científico, que también tiene.»

*Extracto de la Presentación de Avelino de Jesus,
Catedrático de Economía, Director del Instituto Superior
de Gestión (Lisboa), a 15 de Noviembre de 2005.*

Manuel Ferreira De Oliveira:

«Cuando recibí el original pensé: este hombre es atrevido. (...) Fausto Marsol intentó traer para nuestros tiempos el pensamiento de Maquiavelo y rellenar los espacios que detectó en la obra que lo inspiró, buscando hacerlo en una línea de continuidad. Y aquí está el atrevimiento. (...) Quien no conozca a Maquiavelo y lea *Maquiavelo para gestores contemporáneos; cómo volverse Príncipe de la Gestión*, puede pensar que el autor se limitó a transponer a hoy en día el pensamiento de Maquiavelo, pero la obra va mucho más lejos que eso.»

«En mi opinión, es en la ejecución donde las empresas se diferencian. Formular estrategias de crecimiento y competitivas es imprescindible. No es, sin embargo, en la formulación donde la mayoría de las empresas fallan; sino en la ejecución con calidad y rigor, donde muchas empresas se quedan por el camino. (...) El mercado de libros de gestión está repleto de publicaciones que nos intentan enseñar lo que hacer; pocos son los autores que dan un paso más allá. Fausto Marsol, al apoyarse en Maquiavelo, entra claramente en el dominio pragmático de la gestión, ofreciendo su contribución para el cómo hacer. (...) Los lectores sabrán juzgar los méritos de este esfuerzo; por mi parte, aquí dejo mis felicitaciones por esta iniciativa ambiciosa y difícil.»

Extracto de la Presentación de Manuel Ferreira De Oliveira, Ingeniero, actual CEO de Galp Energía, en la Escuela de Gestión de Oporto, a 9 de Noviembre de 2005.

EL PRÍNCIPE DE LA GESTIÓN

«(...) si la lee y la considera diligentemente, encontrará en ella uno de mis más profundos deseos: el de que pueda alcanzar aquella grandeza que la fortuna y vuestras otras calidades prometen.» N. Maquiavelo —El Príncipe

Ilustre gestor,

Permíteme que empiece por el tratamiento, de tú, de la primera a la segunda persona: espero que no te ofendas; la familiaridad no es del todo inoportuna.

A ti específicamente, que ahora me lees, quizá no te conozca —en cierto modo jamás conocí verdaderamente a nadie— y, probablemente, nosotros, aunque nos hayamos cruzado, nunca convivimos lo suficiente para que ni siquiera me pudiera iludir creyendo saber algo sustancial sobre ti. A pesar de eso, sé quién eres; en mi pensamiento eres concreto y bien definido y de ti sé desde que, atento, comencé a observar el mundo en el que reinas, lo que pasó hace ya muchos años. Me gustaría, por eso, establecer aquí contigo una relación íntima de partija: creo que tenemos algunas cosas de las que hablar.

No sé cómo te ves a ti mismo, pero yo reconozco la enorme importancia del papel que, en este nuestro mundo, te está reservado y el poder cada vez mayor del que disfrutas: he visto ministros, gobiernos y hasta países sucumbiendo a tus intereses o a los de aquellos a quienes representabas. Por otro lado, teniendo en cuenta la progresiva relevancia del mundo empresarial y la simultánea degradación de la política —a la que no es ajena la baja calidad de los políticos— en muchas culturas, cada vez más estás condenado a servir de modelo y referencia a los ciudadanos. Y, en mi opinión, menos mal que así es, esperando yo que seas capaz de perdonarme el poner sobre tus hombros un peso más, cuando sobre ti ya recae la responsabilidad de la creación de riqueza.

No quiero, ni de lejos, asustarte, pero las empresas se verán progresivamente más forzadas a sustituirse al Estado, colmando las carencias de los ciudadanos que contratan, al mismo tiempo

que crean sus propias culturas, de forma a que sean menos permeables a usos y costumbres ajenos a sus principios. A lo que aún podremos añadir que las organizaciones necesitan cambiar, con el objetivo de obtener mejores rentabilidades y mayores índices de satisfacción en sus colaboradores, proporcionándoles, simultáneamente, un mayor desarrollo —buscando responder a sus crecientes expectativas—, so pena de no ser ni lo suficientemente seductoras ni competitivas.

Y lo mismo diré en lo que se refiere a sus relaciones externas —con el mercado en general y los clientes en particular—, donde mucha cosa tiene que cambiar también.

He aquí, por tanto, la razón por la que he decidido dirigirme a ti: es mi deseo que éste mi escrito te pueda ser útil en la construcción de una obra verdaderamente digna de un Príncipe de la Gestión, subordinándola, desde este momento, y que esto quede bien claro, al principio de la perdurabilidad: entre cada marea solo lo que tiene peso y consistencia permanece, todo lo demás es tragado por la vorágine de las olas.

Podría, al discurrir sobre las materias que componen este libro —de veintiocho Capítulos organizados en cinco Partes— citar ejemplos, muchos ejemplos, ilustrar abundantemente los asuntos con casos concretos; sin embargo, he preferido expurgar los textos de todo lo accesorio, concentrándome en lo que me ha parecido ser lo esencial, y de este modo dejando más espacio para que tú mismo encuentres: los descubrimientos que hacemos por nosotros mismos tienen siempre más validez; residiendo justo ahí el principio de la sabiduría.

He resistido también a la tentación de recurrir a otros autores, optando por ceñirme a una conversación a dos, tú y yo, tutelados por un Maestro. Tan rica es la obra sobre la cual nos ocuparemos que me ha parecido dispensable llamar a colación a quienquiera que fuera más.

Ha sido aún preocupación mía —conseguida o no, tú dirás— presentarte este libro del mismo modo que un buen anfitrión serviría un banquete a sus mejores invitados: no tendrás de todo, porque eso sería no solo imposible sino inapropiado,

pero tendrás mucha variedad, para que libremente te sirvas a tu gusto y apetito. No pienses, sin embargo, que encontrarás manjares exquisitos: más bien cosas simples, cocinadas con sobriedad, para que no se pierda nada de la pureza de las materias; que te aproveche, como se suele decir en tierras de España, es mi deseo.

Para esta obra mía, me he inspirado en El Príncipe de Maquiavelo —autor mal amado y comprendido—, obra que se remonta al siglo XVI. En mi opinión, muchas son las enseñanzas que se mantienen: el tiempo no parece haber pasado para aquello que, sólidamente, basado en el saber y la experiencia sobre los hombres, ha sido bien construido, porque, aunque hemos progresado, no habremos evolucionado tanto en la esencia de lo que somos. Fíjate, sin embargo, que apenas he dicho haberme inspirado: no juro, por lo tanto, fidelidad —que solo me debo a mí mismo y, ciertamente, a los principios que me norlean o a los que previamente establezco siempre con aquellos con los que me relaciono más de cerca—; y sobre las frases que utilizo no garantizo fidedignidad: por un lado, mis conocimientos no me han permitido sino acceder a traducciones; por otro, a muchas he cometido el arrojito de adaptarlas, teniendo sin embargo la preocupación de no desvirtuar lo que me ha parecido ser la esencia de la idea o del principio. Espero contar con tu aprobación.

He estudiado la obra y, partiendo de ella, he procurado contextualizar en el mundo actual de las organizaciones un tanto de lo que he recogido por ahí, a lo que he añadido otro tanto de mi propia cosecha: nuevos tiempos exigen también, en algunos casos, otras prácticas y, si en nuestra esencia seguimos siendo (im)perfectamente humanos, hemos evolucionado en el saber, el colectivo se ha apurado y el poder está hoy más compartido. Reivindico también el derecho de pensar por mi cuenta, con ideas propias, aunque sean contra corrientes y vientos dominantes de algunos cuadrantes: si los pensamientos lo merecen, como semillas se diseminarán. No sé si Maquiavelo aprobaría lo que me propongo presentarte, pero, en verdad, poco me importa: como él, es para los de mi tiempo para quienes escribo, con el mismo fin: el de po-

der contribuir al cambio en el estado de las cosas, por muy bien que estén. Tú juzgarás; o mejor, tú harás.

Podrás, tal vez, ser tentado a ver la forma de expresión que utilizo para dirigirme a ti como algo anticuada: viejas serán entonces también la mayoría de las cosas de las que te quiero hablar —si por viejo y anticuado se entiende lo que se reconoce hoy venido desde atrás—. Sin embargo, si se reconoce es porque perdura, y lo mismo no aseguraría de ciertas modernidades de las que quizá tu mismo te crees reivindicador. Mejor será, entonces, entender la forma de expresión que utilizó como un deseo de prestar solemnidad a lo que escribo, porque tú —que espero seas ya un Príncipe de la Gestión o, aunque no lo seas, al principado quieras acceder— y lo que te quiero decir así lo merecen. Y, con esto, pretendo también —conseguido o no— traer más a Maquiavelo a nuestros tiempos; o hacernos recular a nosotros mismos: veremos que mucho de lo que era, continúa siendo hoy.

Solo una breve nota más antes de que te libere y, como espero, te impregnes de la lectura del texto, para recordarte —si es que tal es necesario— que una cosa es tu inteligencia, tus saberes, tus experiencias, las enseñanzas que recoges y, también, el ambiente donde te mueves —social, político, legal, etc.— y otra, muy distinta, es lo que con ello haces: si te sirves o sirves.