

MAQUIAVELO, LA ETICA, LA MORAL Y LA POLITICA EN LA ERA DE LA GESTION ESTRATEGICA DE LAS ORGANIZACIONES.

Fue Nicolás de Maquiavelo un estratega o un ser perverso, cuyos intereses personales, estaban por encima de los intereses de los demás.

El mérito fundamental de Maquiavelo consistió en su habilidad para estructurar una teoría política con base en las experiencias cotidianas, al margen de toda concepción idealista. El príncipe, su obra maestra, ha tenido una trascendencia universal por constituir un verdadero manual para el ejercicio del poder. Se dice que, a lo largo de la historia, ha sido el libro de cabecera de estadistas tales como Napoleón, Richelieu y muchos otros grandes políticos, Maquiavelo fue tildado de amoral, pues fue secretario de César Borgia, a quien puede considerarse su principal inspirador. En efecto, el escritor florentino estuvo al lado de César cuando éste convocó, con pretextos amigables, a los capitanes que habían rehusado servirle, y en seguida los mandó degollar. Maquiavelo redactó un minucioso informe sobre aquel trágico episodio, donde ya se advierte su manera de separar tajantemente la política y la moral.

Documento preparado por el docente:

Abel Cano Morales PhD.

[24/10/2025]

Contenido

Resumen	3
Summary	4
Introducción	5
1. Definición de Estrategia	9
2. Análisis de la Obra de Maquiavelo	9
2.1. Los principados (Las Empresas)	9
2.1.1. Principados Hereditarios (Sucesión Administrativa).....	9
2.1.2. Principados Mixtos (Fusiones, Absorciones, Consolidaciones).....	10
2.1.3. Principados regidos por leyes propias (Integración Administrativa de Empresas).....	11
2.1.4. Principados adquiridos por el valor y las armas propias (Capacidades y conocimientos del Contador Público). 12	
2.1.5. Principados adquiridos con armas de otros (Influencias y Clientelismo)	13
2.1.6. Principados adquiridos mediante maldades (Decisiones drásticas).....	14
3. El príncipe y el apoyo del pueblo (Colaboración del personal)	14
4. El Príncipe (El Ejecutivo).....	15
5. Análisis Administrativo	18
5.1. Dirección:.....	18
5.2. Planeación:	19
5.3. Asesoría:	20
5.4. Control:.....	20
6. Unidad del personal:.....	20
7. Apoyo del personal:.....	20
8. Incentivos:	21
9. Principales frases célebres de Nicolás Maquiavelo	21
Rubrica de evaluación del desarrollo de la lectura y del Ensayo.....	28
EJERCICIO TALLER LA PRUEBA DE MAQUIAVELO	29
Bibliografía	31

MAQUIAVELO, LA ETICA, LA MORAL Y LA POLITICA EN LA ERA DE LA GESTION ESTRATEGICA DE LAS ORGANIZACIONES

Resumen

En este acápite exhibiremos los principales postulados del pensamiento desarrollado por Maquiavelo en su obra magna el "Príncipe", y cuya relación con la ética, la moral, la estrategia y la política, y examinando su capacidad de observación, ya que él haciendo la vista gorda de la realidad política de su tiempo, propuso separar la acción política de los preceptos morales tradicionales argumentando que el gobernante para mantenerse en el poder, a menudo debe actuar de maneras que podrían considerarse inmorales, justificando la poca importancia de los deberes y la responsabilidad del gobernante de turno de propiciar la estabilidad del Estado.

Acudiendo para ello a un nuevo precepto de "conciencia de Estado" que implicaba que los fines estaban por encima de los medios y por ende pregonaba que la supervivencia y prosperidad del Estado, tomaban caminos que intentaban justificar medios que, de otra forma, serían reprobables, abandonando la perspectiva ética convencional.

Hoy en día justo en la mitad de la tercera década del siglo XXI, notamos que algunos de los estadistas actuales, en una era de gestión política estratégica, en el que las organizaciones y los estados rivalizan en entornos complejos y volátiles, la influencia maquiavélica se manifiesta en la toma de decisiones que priorizan la efectividad y la consecución de objetivos sobre consideraciones éticas o morales estrictas, sobreponiendo sus intereses particulares por encima de los intereses generales del pueblo, y transmitiendo la idea de que es lo mejor que pudiese pasar bajo ciertas situaciones poco diáfanas, y justificándose en que la gestión estratégica implica la formulación e implementación de planes para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, sin importar el bienestar del pueblo.

No obstante, es esencial reconocer que una interpretación estrictamente maquiavélica puede ser compleja, dado que las entidades actuales maniobran bajo un escrutinio público y legal mucho mayor que en el siglo XVI, y que la reputación, la responsabilidad social corporativa, la acción social y la sostenibilidad a largo plazo son factores cada vez más importantes.

Finalmente, este trabajo tiene como propósito comprender el pensamiento de Maquiavelo y traerlo al presente, para ello se ha diseñado una rubrica de lectura y un ejercicio taller la prueba de Maquiavelo, con el fin de determinar qué tan maquiavélicos somos.

Palabras Clave: Maquiavelo, Estrategia, Moral, ética, Política.

Summary

In this section, we will present the main tenets of Machiavelli's thinking as developed in his magnum opus, *The Prince*, and examine their relationship to ethics, morality, strategy, and politics, and examining his capacity for observation, since he turned a blind eye to the political reality of his time and proposed separating political action from traditional moral precepts, arguing that in order to remain in power, rulers must often act in ways that could be considered immoral, justifying the insignificance of the duties and responsibilities of the ruler in office to promote the stability of the state.

To this end, they resorted to a new precept of "state consciousness" which implied that the ends were above the means and therefore proclaimed that the survival and prosperity of the state took paths that attempted to justify means that would otherwise be reprehensible, abandoning the conventional ethical perspective.

Today, halfway through the third decade of the 21st century, we note that some of today's statesmen, in an era of strategic political management, in which organizations and states compete in complex and volatile environments, Machiavellian influence is manifested in decision-making that prioritizes effectiveness and the achievement of objectives over strict ethical or moral considerations, placing their particular interests above the general interests of the people, and conveying the idea that this is the best that could happen under certain unclear situations,

justifying themselves by saying that strategic management involves the formulation and implementation of plans to achieve sustainable competitive advantages, regardless of the welfare of the people.

However, it is essential to recognize that a strictly Machiavellian interpretation can be complex, given that today's entities operate under much greater public and legal scrutiny than in the 16th century, and that reputation, corporate social responsibility, social action, and long-term sustainability are increasingly important factors.

Finally, the purpose of this work is to understand Machiavelli's thinking and bring it into the present. To this end, a reading rubric and a workshop exercise called "The Machiavelli Test" have been designed to determine how Machiavellian we are.

Keywords: Machiavelli, Strategy, Morality, Ethics, Politics.

Introducción

Para hablar de estrategia, es preciso hablar de tácticas de guerra, pues es donde se ha desarrollado en un mayor grado la estrategia. Y es el nombre de Maquiavelo¹ quien ha sido considerado universalmente como sinónimo de astucia, de inteligencia, de habilidad política y por qué no de falta de moralidad cuando de alcanzar los objetivos políticos se trata. Con él se han calificado a personas y hechos en diversos sentidos tanto de admiración y reconocimiento como de vituperación, abominación e injuria.

¹ **Maquiavelo, Nicolás** (1469-1527) Historiador y filósofo político italiano, cuyos escritos sobre habilidad política, amoraless pero influyentes, convirtieron su nombre en un sinónimo de astucia y duplicidad. Nacido en Florencia el 3 de mayo de 1469, Maquiavelo comenzó trabajando como funcionario y se empezó a destacar cuando se proclamó la república en Florencia en 1498. Fue secretario de la segunda cancillería encargada de los Asuntos Exteriores y Guerra de la república. Maquiavelo realizó así importantes misiones diplomáticas ante el rey francés (1504, 1510-1511), la Santa Sede (1506) y el emperador (1507-1508). En el transcurso de sus misiones diplomáticas dentro de Italia, conoció a muchos gobernantes italianos, y tuvo ocasión de estudiar sus tácticas políticas, en especial las del eclesiástico y militar César Borgia, que en aquella época trataba de extender sus posesiones en Italia central. Entre 1503 y 1506 Maquiavelo reorganizó las defensas militares de la república de Florencia. Aunque los ejércitos mercenarios eran habituales en aquella época, él prefirió contar con el reclutamiento de tropas del lugar para asegurarse una defensa permanente y patriótica. En 1512, cuando los Médicis, una familia florentina, recuperó el poder en Florencia y la república se desintegró, Maquiavelo fue privado de su cargo y encarcelado durante un tiempo por presunta conspiración. Después de su liberación, se retiró a sus propiedades cercanas a Florencia, donde escribió sus obras más importantes. A pesar de sus intentos por ganarse el favor de los Médicis, nunca volvió a ocupar un cargo destacado en el gobierno. Cuando la república volvió a ser temporalmente restablecida en 1527, muchos republicanos sospecharon de sus tendencias en favor de los Médicis. Murió en Florencia, el 21 de junio de ese mismo año.

Maquiavelo ha sido tal vez uno de los estrategas más influyentes entre los siglos XV y XVI, pues fueron muchas las estrategias que diseñó, y desarrolló a lo largo de su carrera política, para permanecer en el poder, a los 25 años cuando logró ocupar un puesto en el gobierno florentino como secretario de la República De Los Diez, como funcionario público tenía grandes ambiciones, sustentadas en su vasta cultura ya que era un lector insaciable, y un analítico de la política y su funcionamiento, poseía un talento extraordinario para comprender los más sutiles asuntos del estado.

Es preciso mencionar que al poco tiempo de estar en el cargo de secretario de la República; se le encomendaron algunas misiones diplomáticas en las que tuvo ocasión de poner en práctica sus concepciones políticas, algunas de ellas fueron con Catalina Sforza en la corte del monarca francés Luis XII. Donde con la primera de las negociaciones llegaron a un punto muerto y no hubo ventajas para nadie, pero con la segunda de las negociaciones Maquiavelo obtuvo su primer gran triunfo.

Es bien sabido que en el siglo XV aún no se constituía Italia como una verdadera nación. La cual estaba, dividida en diversas repúblicas y ducados autónomos donde el poder quedaba en manos de ciertas familias, familias que tenían rivalidades irreconciliables entre sí. La situación no podía ser más problemática, pues los asesinatos, las conjuras, las revueltas, las invasiones y el despojo, sucedían en forma vertiginosa; los aliados de hoy eran los enemigos del mañana, y la desconfianza era la norma más elemental en los manejos políticos. En medio de tales circunstancias el joven Maquiavelo empezó su carrera política, y sus conclusiones teóricas partieron de esa realidad concreta.

El mérito fundamental de Maquiavelo consistió en su habilidad para estructurar una teoría política con base en sus propias experiencias cotidianas, al margen de toda concepción idealista. El príncipe, su obra maestra, ha tenido una trascendencia universal por constituir un verdadero manual para el ejercicio del poder. Se dice que, a lo largo de la historia, pudo haber sido el libro de cabecera de estadistas tales como, Napoleón, Richelieu y muchos otros grandes políticos y estadistas.

La amoralidad es la constante en el célebre libro de Maquiavelo, ya que, si se toma en cuenta que fue secretario de César Borgia, y quien puede considerarse su principal inspirador. Cabe anotar que Maquiavelo

estuvo al lado de César cuando éste convocó, con pretextos amigables, a los capitanes que habían declinado servirle, y en seguida los mandó degollar. Maquiavelo fue el encargado de redactar un minucioso informe sobre aquel trágico episodio, y es con este suceso, donde se insinúa su manera de separar categóricamente la política y la moral.

A lo largo de la historia ha sido estudiada su obra profundamente y obligadamente consultada por quienes tienen influencia en las decisiones políticas. Se podría afirmar que la obra de NICOLAS MAQUIAVELO ha sido y es una de las obras literarias más leídas y discutidas en todas las épocas.

“El Príncipe”, su principal obra fue escrita en 1513, y está dedicada a LORENZO y JULIÁN DE MEDICIS representantes de la casa del mismo nombre que regentaba Florencia, con la cual había caído en desgracia el autor. Es un compendio de la experiencia política adquirida por Maquiavelo a lo largo de su carrera, escrita con la finalidad de dar pautas para alcanzar el éxito en las actividades de gobierno, teniendo al estado como objetivo fundamental y al príncipe como figura de capital importancia, confundiendo los intereses de éste con los de aquel. Ello permite explicar la sencillez de su estilo, la forma concreta y franca como expresa sus ideas, el amplio uso de ejemplos históricos para complementar con situaciones reales de éxitos o fracasos alcanzados por los protagonistas según se hubiese o no acogido a las pautas aconsejadas por Maquiavelo.

Pese a que la debe estudiarse básicamente desde un punto de vista político, también puede ser analizada desde estos ángulos: Literario, Moral, Histórico, Psicológico, así como Administrativo.

Es interesante hacer lectura de la obra mirándola con un enfoque administrativo, así la obra adquiere una dimensión diferente a la que tradicionalmente ha tenido, revelándose como un gran compendio sobre el manejo de una “Empresa” su dirección para el logro de objetivos, la importancia de una adecuada toma de decisiones, y el estudio sobre la naturaleza humana buscando explicar las causas de las actuaciones de los individuos en sus relaciones con los demás. No obstante, las diferencias de épocas, de condiciones históricas, sociales, económicas y políticas, y la inexistencia de la empresa tal y como se concibe hoy, es posible hacer un análisis del príncipe tratando de asemejar el principado a la empresa actual. Este ejercicio nos permite observar como existen similitudes entre la problemática tratada por Maquiavelo y lo que se vive

en las empresas, además cómo muchos de sus consejos, sí bien no son tomados como elementos de teoría administrativa y comportamientos de las empresas y de las personas que las dirigen.

No sobra repetir que las diferencias son grandes y que es difícil asemejar las situaciones de ambas organizaciones (principado – Empresa) pero, de todas maneras, se puede resaltar cómo la obra, a pesar de la influencia de la estructura política, constituye un tratado de orientaciones útiles para la administración de empresas.

En cuanto a la Administración estratégica Nicolás Maquiavelo en su libro “El Príncipe” también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. En el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Las escuelas de administración de empresas, de negocios, de cualquier país del mundo; deberían iniciar sus procesos de enseñanza aprendizaje sobre la premisa que para ser un buen administrador y/o gobernante se debe conocer muy bien la identidad cultural del país, ya que como bien lo manifestó Maurice Joly en su libro “*Diálogo en el Infierno entre Maquiavelo y Montesquieu*”. El éxito de un soberano radica en tomarle el pulso a las situaciones, valorarlas y armonizar su conducta con la dinámica inherente a ellas. Son las necesidades las que impondrán una respuesta. Y con ello Maquiavelo demuestra que los hombres se miden con el mundo y actúan sobre él, además la experiencia nos ha demostrado de una manera o de otra que las ciudades jamás han crecido en poder o en riqueza excepto cuando han sido libres”, dijo Maquiavelo. “El fin justifica

los medios", no es una sentencia carente de moral y ética como han pretendido demostrar los críticos de Maquiavelo. Sencillamente es una reflexión en la que se reconoce que de las mismas circunstancias que enfrenta El Príncipe, él debe extraer las premisas necesarias para desenvolverse en un mundo cambiante.

1. Definición de Estrategia

La Estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos propuestos al inicio de una situación conflictiva. Aunque conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente.

Algunos dicen que "estrategia" es todo lo que se hace antes de ingresar al conflicto. Luego empieza la "táctica".

Establecer una "estrategia" implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a dirimir un conflicto y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

2. Análisis de la Obra de Maquiavelo

2.1. Los principados (Las Empresas)

2.1.1. Principados Hereditarios (Sucesión Administrativa)

En la primera parte de su obra Maquiavelo analiza la naturaleza de los principados, sus clases, como se adquieren, como se mantienen y como se pierden.

Inicia con los principados hereditarios, aquellos que están acostumbrados a ser manejados por una dinastía. Este tipo de principados no ofrece grandes dificultades: Basta simplemente continuar lo existente cuidándose el príncipe de hacerse aborrecer por los súbditos. Para Maquiavelo los cambios en ellos pueden crearles problemas a los nuevos príncipes, de ahí que la continuidad es la principal condición para su mantenimiento.

“La continuidad y la antigüedad de la soberanía descartan los motivos de innovaciones. Cosa importante porque toda mudanza hecha los cimientos de nuevos cambios²”.

Siendo las empresas del sistema capitalista de propiedad privada hereditaria, encontramos que esta situación se asemeja a innumerables organizaciones donde se presentan dinastías por décadas y aún por siglos. La autoridad que ejercen los sucesores, además de fundamentarse en la propiedad de la empresa, cuenta con el nombre y el “carisma” de los fundadores, lo que les garantiza una favorable situación. En muchas de ellas la continuidad es realmente la línea prevaleciente apoyada en glorias pasadas. Aunque esta política favorece una estabilidad en la dirección de las empresas, también puede ser causa de fracaso, porque en un medio cambiante y evolutivo, la empresa no puede estancarse, tiene que adaptarse a las mudables condiciones, a más de adelantarse a ellas con el fin de decidir sobre su futuro desarrollo.

Quienes se acogen al estilo continuista de administración, con el tiempo han tenido problemas para la subsistencia de sus organizaciones, no así aquellos que, aprovechando los privilegios dejados por sus antepasados, han sabido introducir las modificaciones adecuadas, transformando esta dinámica en un aspecto favorable para la organización sin perder por ello el dominio de las misma.

2.1.2. Principados Mixtos (Fusiones, Absorciones, Consolidaciones).

Llama Maquiavelo principados mixtos a aquellos que están conformados por un territorio antiguo y uno nuevo recientemente anexado.

El nuevo territorio le presenta dificultades al príncipe porque se ve obligado a “vejar a los súbditos o con la permanencia a las tropas con las otras infinitas molestias de la conquista³”. Tendrá enemigos principalmente entre aquellos que ha ofendido al ocupar el principado, puesto que al no conservar sus privilegios ni satisfacer sus ambiciones reaccionan contra el príncipe. Su conservación depende de la naturaleza de los mismos. Si son muy semejantes al principado conquistador bastara extinguir la descendencia del príncipe anterior manteniendo intactas las costumbres para ir logrando la unificación sin sobresaltos; si en cambio son muy diferentes en lengua, régimen y costumbres, las dificultades a vencer son mayores. Un medio eficaz para

² Maquiavelo Nicolás. El príncipe. Ediciones Pepe, Medellín, Pág. 40.

³ *Ibíd.* Página 42.

ello es que el príncipe vaya a residir en el lugar, para conocer más fácilmente las revueltas cosa que no ocurrirá estando lejos.

Otra forma sería enviando colonias puesto que ellas serian fieles al príncipe de origen y afectarían a pocas personas por las pertenencias de que las despojan, las cuales no tendrán capacidad para reaccionar.

La última alternativa sería enviando sus ejércitos, pero no es muy aconsejable por lo múltiples inconvenientes que atraen las tropas a los habitantes.

Como consecuencia de la libre competencia con la que inicia el capitalismo su existencia, van quedando a la saga empresas que, o bien desaparecen, o bien son absorbidas por aquellas “vencedoras”, las cuales se van convirtiendo en verdaderos monopolios. De esta “Lucha a muerte” que libran las empresas van surgiendo organizaciones de carácter mixto donde se presenta la problemática a la administración para la integración de las empresas conquistadas. Siguiendo los lineamientos planteados por Maquiavelo para estos casos, el cambio de propiedad implica el desalojo de los anteriores dueños y de su equipo administrativo, y su reemplazo por personas de confianza de la nueva administración. El personal clave de la anterior organización es retirado voluntariamente o forzosamente, pues su degradación sería causa de conflictos posteriores. Es más, aún en personal de menor importancia no afectado en sus intereses puede perdurar la fidelidad a los anteriores dueños con lo que puede perjudicar un eficaz proceso de integración. Para cada una de las áreas de la empresa se envían personas o equipos responsables de su funcionamiento a ocupar las posiciones más importantes a fin de tener el control e ir implantando, a través de ellos, las políticas y orientaciones de la nueva administración.

2.1.3. Principados regidos por leyes propias (Integración Administrativa de Empresas)

El gobierno de los principados antes regidos por sus propias leyes tiene tres alternativas para ser estable. En primer lugar, arruinarlo, en segundo lugar, dejarle sus leyes, exigirles un tributo y constituir un gobierno por un corto número de personas sacadas de sus propios ciudadanos.

Cada príncipe puede seleccionar la alternativa más conveniente dependiendo de las características de cada uno de ellos. Maquiavelo es crudamente franco al afirmar que lo más seguro es la destrucción y dispersión de sus gentes pues estos no olvidarán sus épocas de libertad y tarde o temprano la reconquistarán.

La situación que más se asemeja a lo descrito en los anteriores párrafos se puede encontrar en aquellas empresas adquiridas recientemente donde se encuentran condiciones de trabajo especiales; respeto para el trabajador, ambiente de trabajo adecuado, buen salario, incentivos, estabilidad y otras ventajas que hacen más llevadera la vida del personal empleado. En otras empresas a más de las anteriores condiciones se pueden encontrar estilos de dirección paternalistas que dificultan apreciablemente los cambios.

Como estrategia para su asimilación a la organización dominante se pueden descartar las dos primeras alternativas, es decir, la ruina de la empresa adquirida y la radicación de la gerencia en ella, (aunque se puede radicar un funcionario clave durante algún tiempo). Queda la tercera alternativa como posibilidad viable para la integración. En muchos casos se han llevado equipos administrativos nuevos, pero se han conservado las personas claves para el normal funcionamiento de la empresa en los campos técnicos y administrativos, con iguales o mejores prerrogativas. Sin embargo, es un proceso de adaptación lento y difícil pues, si de hecho el cambio en sí mismo provoca reacciones contra la nueva administración, mucho más cuando se ponen en peligro las garantías, existentes. De ahí que casi siempre se han conservado las condiciones encontradas, porque la incertidumbre y algunas modificaciones fácilmente crearán expectativas adversas a la nueva administración reflejadas en una baja moral de trabajo, descenso en la productividad y aún en el conflicto abierto.

2.1.4. Principados adquiridos por el valor y las armas propias (Capacidades y conocimientos del Contador Público).

Cuando Maquiavelo analiza los estados que el príncipe adquiere por su valor y sus propias armas, afirma que su conquista es difícil pero una vez superados los obstáculos su conservación es fácil.

A pesar de las facilidades que se le presentan para el mantenimiento de su gobierno él enfrenta los problemas creados por los cambios que debe introducir, algunos privilegiados de antes, los convierten en enemigos y a que los nuevos beneficiarios solo les liga una prudente amistad, “de ahí se sigue que los enemigos del nuevo

orden tienen la ocasión de oponerse a él, formando partidos, y los otros defienden el suyo con flaqueza de suerte que el príncipe se exponga, tanto por la calidad de sus enemigos como por la de sus defensores”⁴. La posibilidad para llevar adelante estas innovaciones depende de las fuerzas que tenga para hacerlo.

Frente a esta sección de la obra de Maquiavelo se presentan varias interpretaciones para las situaciones de las empresas actuales. Nos referimos a la conquista de las posiciones principales dentro de la estructura jerárquica de la organización. Es bien sabido cómo en las empresas se presenta la competencia por las principales oportunidades para los aspirantes por cuanto influyen múltiples factores diferentes de las capacidades y méritos personales dentro de la organización.

Por eso cuando se logra triunfar en la “lucha”, y se llega a las posiciones de privilegios es relativamente fácil su sostenimiento, toda vez que son las capacidades las que consolidan su permanencia, y a lo largo son los criterios primordiales para la empresa.

En cuanto a la introducción de innovaciones y cambios es casi un “axioma” de la administración, más aún cuando cada vez más se depende del apoyo, aceptación y convencimiento del personal para garantizar su implementación y desarrollo. No obstante, no se puede olvidar la importancia del agente de cambio, bien por sus dotes, conocimientos y capacidades, bien por el uso que haga de la autoridad como elemento de soporte para la realización de las iniciativas.

2.1.5. Principados adquiridos con armas de otros (Influencias y Clientelismo)

Maquiavelo pasa luego a tratar sobre aquellos principados adquiridos mediante las armas de otros, mostrando cómo se requieren pocos esfuerzos para conseguirlos, pero grandes dificultades para mantenerlos, pues siempre estará el príncipe a merced de quienes le ayudan a alcanzarlos. De igual manera califica los principados conseguidos por la buena fortuna.

⁴ Op. Cit. Página 58.

Los príncipes que llegan de este modo no duran “no saben, porque cualquiera que ha vivido como particular ignora por lo común el arte de mandar, a no ser hombre de señalado talento o de un espíritu muy superior”⁵

Estas ideas nos permiten pensar en aspectos de la vida empresarial actual. Gracias a favores e influencias, como bien lo dice el autor llegar a puestos de dirección de esta forma es bastante fácil, pero sostenerse es difícil si no se cuenta con el respaldo de las aptitudes y los conocimientos. La problemática de las empresas no sólo exige habilidades en el arte de mandar, si no de conocimientos cada vez más especializados, que requieren del estudio y la experiencia.

2.1.6. Principados adquiridos mediante maldades (Decisiones drásticas)

El príncipe puede llegar al poder por medio de maldades. Aunque Maquiavelo no considera que la maldad y la crueldad sean cualidades o virtudes que enaltezcan a los grandes, reconoce que su eficaz utilización depende del uso que sigan haciendo de la crueldad. “Se dice bien utilizada (si puede llamarse bueno a lo que es malo en sí mismo) cuando se emplea de una sola vez para afianzar el poder y después no se repite, procurando que, en cuanto sea posible, se convierta lo hecho en beneficio del pueblo. Mal usada es la que, no teniendo gran importancia al principio va después creciendo en vez de desaparecer”⁶

Si bien los grados de crueldad a que se refiere Maquiavelo para ilustrar sus afirmaciones no tiene emulación en la actividad empresarial, aunque se presentan bajo ciertas modalidades; es interesante pensar como algunas decisiones tienen características de drasticidad y porque no decir de crueldad por las consecuencias que representan para los afectados.

Aunque “Necesarias”, estas medidas deben aplicarse con un criterio más preventivo que correctivo para evitar su continuidad, por cuanto sus efectos pueden ser negativos por la creación de un ambiente de desconfianza, de ineficiencia y animadversión por la administración. “Preferible es cortar por lo sano”, se afirma para justificar muchas decisiones.

3. El príncipe y el apoyo del pueblo (Colaboración del personal)

⁵ Op. Cit. Página 60.

⁶ Op. Cit. Página 64.

Sobre el apoyo que el príncipe debe buscar de la gente que le rodea para conservarse en su puesto aconseja Maquiavelo el apoyo del pueblo preferiblemente el apoyo de los nobles; porque estos respetan poco la autoridad del príncipe al considerarlo su igual, cosa que no ocurriría con el pueblo. Añade que es más fácil contentar al pueblo que a los nobles, los cuales son más calculadores y al primer revés retiran su apoyo al príncipe con que tiene que vivir siempre con el mismo pueblo y no con los mismos nobles a quienes puede, elevar o abatir, colmar de favores o de desgracias, pero también deberá colmar de favores aquellos nobles que están con él.

De estos párrafos se desprende la importancia dada por Maquiavelo al apoyo del pueblo, de la base, toda vez que sin él ninguna de sus actividades tendrá éxitos duraderos. En las empresas ocurre lo mismo.

Del respaldo y contribución del personal depende el logro de los objetivos de la empresa. Para motivar al personal se utilizan toda clase de incentivos, estímulos y prerrogativas, en especial para el personal de confianza, manejo, técnico y especialista.

Para una eficaz ejecución es indispensable mantener satisfechas a las personas cualquiera que sea su rango en la organización.

4. El Príncipe (El Ejecutivo)

En la parte final de su obra Maquiavelo describe los aspectos de comportamiento personal del príncipe. Es lo que en términos modernos llamaríamos el estilo del directivo.

Una de las preocupaciones más importantes de la Administración de empresas es el manejo del talento humano. Por ser el recurso básico de cualquier organización, su conocimiento, sus actuaciones, su propia naturaleza, sus expectativas, sus finalidades, sus motivaciones han sido objeto de profundos estudios a fin de incorporar las caracterizaciones psicológicas del hombre a los procesos administrativos. De ahí la cantidad, extensión y amplitud de teorías sobre el comportamiento humano dentro de las escuelas administrativas.

Múltiples son las facetas del hombre estudiadas por la administración. El enfoque de Taylor destinado a lograr formas eficaces de coordinación y control del trabajo humano, mediante el conocimiento de sus

características físicas, la fatiga, y el diseño de métodos eficaces de uso de la fuerza minimizando el desperdicio. El análisis del problema administrativo de toda la organización y la formulación de unos principios administrativos aplicables para la gestión nacional, basados en los supuestos, al igual que Taylor, del “Homo economicus de Fayol”.

El reconocimiento de la importancia del factor humano para la productividad de Elton Mayo, con la existencia de “fuerzas internas” que mueven al hombre en la empresa, y la importancia del grupo donde actúa para el comportamiento del individuo.

Las conclusiones de ese amplio movimiento de las “relaciones humanas” sobre la influencia de las necesidades del hombre (primarias, sociales, ego, y auto realización) como fuentes de motivación del individuo, cuya satisfacción era garantía de productividad.

Las célebres conjeturas acerca de la naturaleza del hombre y la elaboración de las teorías X y Y de McGregor. El enfoque de los recursos humanos de Miles, la aplicación de los cuadros de administrativos de Blake y Mouton para conocer la inclinación directiva hacia la producción o hacia la satisfacción de los trabajadores. El análisis del comportamiento grupal y el diseño de sistemas organizativos participativos tendientes al logro de una mayor eficacia de Likert.

Las funciones del ejecutivo de Barnard y el uso de la autoridad como base de una exitosa gestión. El estudio del hombre organizacional de Whyte, la preponderancia en la satisfacción de las necesidades de Maslow, el aprovechamiento de la energía psicológica del hombre de Argyris. El conocimiento y la utilización de las inclinaciones del hombre hacia el poder, el logro o la afiliación de McLellan y el uso de las conclusiones del análisis transaccional para mejorar las relaciones interpersonales en la empresa, entre otras.

Además de aquellos análisis procedimentales y conceptuales que buscan crear las condiciones apropiadas para un mejor desempeño del hombre en la organización, como la administración por objetivos impulsada por Drucker y el desarrollo organizacional.

Puede concluirse, entonces, que dada la multiplicidad de aspectos a estudiar acerca del comportamiento de la variable humana dentro de las instituciones sociales, sea interesante reflexionar sobre las afirmaciones de Maquiavelo referentes a su concepción del hombre, sus fines y su forma de actuar. De todas maneras, cualquiera sea la organización donde el hombre intervenga, estará reflejando en sus actos su naturaleza de “Zoon Politikon”.

Al analizar la actuación del príncipe es franco el autor al expresar cómo existe una gran diferencia entre él cómo se vive y cómo debe vivirse, que quien prefiere lo que debe hacerse a lo que se hace en realidad corre su ruina, segura e inevitable. “El hombre que quiere conducirse con honestidad será la víctima de tantos cuando son malos. Así el príncipe que quiere triunfar ha de ser malo, y usar de este conocimiento si lo necesita para defender sus intereses⁷”

En cuanto a sus virtudes afirma que un príncipe no puede tener todas las cualidades deseables, teniendo además muchos vicios, éste deberá conocer cuáles de sus virtudes y cuales sus defectos podrían perderlo porque, añade, examinándolo bien siempre habrá virtudes que si las aplicase producirían su ruina, vicios y bellaquerías que puestos en práctica le proporcionarán felicidad y provecho⁸.

Frente a la generosidad, la avaricia, aconseja la parsimonia en el otorgamiento de favores. Un príncipe generoso, pero con medidas contentará a pocos y será tachado de avaro. Siendo demasiado generoso, gastará mucho y deberá imponer demasiados tributos, lo que le hará odioso. “Una vez agotados sus tesoros se expone a perder sus estados al primer revés de la fortuna⁹”

Para complementar añade: “Siempre será mejor ser poco generoso que serlo demasiado, puesto que lo primero, aun cuando no parezca ser elegante, no acarrea, a lo menos, como lo segundo, el aborrecimiento y el desdén¹⁰”. Al tratar el dilema sobre si es mejor ser amado que temido, Maquiavelo se inclina por lo segundo, por cuanto el ser amado depende de los demás y el ser temido depende de él mismo aclarando que se debe evitar ser odiado. “Ofenden más fácilmente al que se hace amar que al que se hace temer,

⁷ Op. Cit. Página 100.

⁸ Op. Cit. Página 101.

⁹ Op. Cit. Página 101.

¹⁰ Op. Cit. Página 104.

porque siendo la amistad una unión puramente moral, o de obligación nacida de un beneficio percibido, no puede subsistir contra el interés; mientras que el temor de una pena o castigo, labra huella profunda¹¹.

El príncipe deberá gobernar con las leyes y con la fuerza. Cuando las primeras no funcionan deberá recurrir a la segunda, utilizando una u otra según su conveniencia. Deberá reunir las cualidades del zorro y del león, utilizando la astucia del primero y la fuerza del segundo.

En cuanto al cumplimiento de la palabra empeñada, el príncipe no necesariamente deberá cumplir su palabra, en tanto no le cause perjuicio y no subsistan las circunstancias de tiempo en que se comprometió, siempre habrá una disculpa adecuada: "Pro cuanto los hombres son malos y siempre están dispuestos a quebrantar su palabra, no debe ser el príncipe el único excepto en el cumplimiento de la suya¹²".

5. Análisis Administrativo

En la obra de Maquiavelo se encuentran innumerables aspectos de importancia desde el punto de vista de la teoría administrativa, comentaremos a continuación algunos de ellos:

5.1. Dirección:

A lo largo del "Príncipe" se destaca la dirección como factor de primer orden para la marcha de una empresa y dentro de ella es relevante la figura del príncipe (directivo). De una eficaz dirección depende el logro de los objetivos. Considerados aspectos muy importantes: uno de ellos es la figura del directivo con sus cualidades, aptitudes y defectos, y otros sus conocimientos y experiencias enfatizando que las últimas deben ser adquiridas por medio del estudio, la investigación y la práctica. Estos factores deben presentarse conjuntamente. Otro punto a considerar es la elección de los secretarios (personal directivo) enfatizando la importancia de la elección. La calidad del personal muestra la sabiduría de quien lo elige. Para Maquiavelo uno de los criterios para conocer un buen ministro es si se ocupa más de los intereses propios que de los del estado. En definitiva, el logro de los objetivos depende del personal encargado de colaborar para alcanzarlos, siendo básicos en el desempeño de funciones directivas claves delegadas por el jefe.

¹¹ Op. Cit. Página 106.

¹² Op. Cit. Página 110.

Finalmente se resalta la importancia que el autor da a la función de liderazgo que debe desempeñar un príncipe; y aunque debería ser una de sus cualidades innatas, se puede adquirir por el estudio y la superación personal. Ello explica la existencia de su obra.

5.2. Planeación:

Para Maquiavelo la planeación es otro de los pilares para la consolidación de una organización, condición básica para el logro de los objetivos propuestos. Se debe prever el futuro para determinar dónde se quiere llegar.

Hace énfasis en “lo que debe hacer todo príncipe prudente, el cual no solo acude al remedio de los males presentes, sino que también precave lo que está por venir¹³” porque habiendo la debida previsión, talento que únicamente poseen los hombres superiores, los males se evitan¹⁴.

Cuando habla sobre la influencia de la fortuna sobre el destino de las empresas del hombre, reconoce su influencia, pero también destaca la necesidad de hacerle frente, preparándose cuidadosamente con anticipación “no pudiendo admitir que nuestro libre albedrío sea reducido a la nada, yo imagino que puede ser verdad que la fortuna disponga de la mitad de las acciones, pero que deja aproximadamente la otra mitad en nuestro poder. La comparo con un río impetuoso que, cuando se desborda, inunda las llanuras, derriba los árboles y los edificios, quita las tierras de un lado y los lleva a otro. Todo huye ante su devastación todo cede ante su furor, nada puede ponerle obstáculo. Sin embargo y por temible que sea, los hombres no dejan, cuando la tempestad ha cesado, de tratar de garantizar contra ella por medio de diques, malecones y otros trabajos, de modo que al sobrevenir nuevas crecidas, las aguas se encuentran contenidas en un canal y no pueden ya extenderse con tanta libertad y causar tan grandes destrozos, lo mismo ocurre con la fortuna, que muestra, sobre todo su poder allí donde ninguna resistencia ha sido preparada y lleva sus furores donde sabe que no hay obstáculos dispuestos para detenerla¹⁵

¹³ Op. Cit. Página 45.

¹⁴ Op. Cit Página 46.

¹⁵ CHAVALLIER, Jean Jacques. Los grandes textos políticos. Ediciones Aguilar, Madrid, 1975. Pág. 14.

5.3. Asesoría:

Siendo complejas las labores de dirección y administración se ha institucionalizado la práctica de la asesoría de personas calificadas, como base para la toma de decisiones. Maquiavelo reconoce la importancia de ella. “Siempre le está bien al príncipe tienen consejeros y consultarlos, pero haciéndolo cuando a él le acomode y no cuando quieran los demás¹⁶” y en otro párrafo, es un error grosero creer que será menos estimado un príncipe aconsejándose de otros¹⁷

5.4. Control:

Aspecto vital para garantizar el logro de las metas propuestas. Maquiavelo insiste en la necesidad de una actividad continua de control aconsejando atenta vigilancia del príncipe sobre la marcha de sus actividades; no vacilando en recomendar tomar drásticas medidas a fin de corregir las desviaciones en la marcha hacia el fin deseado.

6. Unidad del personal:

Se ha considerado que para la seguridad de los estados y los príncipes se debe fomentar la discordia entre los súbditos. Para Maquiavelo esto no tiene fundamento; antes, por el contrario, se debe lograr la unidad entre ellos para defenderse contra los enemigos exteriores. “Al contrario, las ciudades donde haya lucha de bandos se perderán inmediatamente que el enemigo se acerque a ellas, porque el bando más débil buscará apoyo en las fuerzas enemigas, y el más fuerte no podrá dominar¹⁸”.

Estas consideraciones son perfectamente aplicables a cualquier empresa moderna donde la unidad del personal es básica para el logro de los objetivos de los estamentos empresariales.

7. Apoyo del personal:

¹⁶ Maquiavelo Nicolás. El príncipe Óp. Cit. Pág. 135.

¹⁷ El príncipe Óp. Cit. Pág. 135.

¹⁸ El príncipe Óp. Cit. Pág. 125.

Es otro aspecto a destacar puesto que cualquier exitosa labor directiva está basada en el apoyo del personal. Sin él se hace difícil la labor del dirigente así esté dotado de capacidades, conocimientos y recursos. Al respecto dice el autor:

“La mejor fortaleza es el afecto de los pueblos, porque por muchas que se tengan, no salvan si odian los pueblos¹⁹”.

8. Incentivos:

Finalmente, Maquiavelo afirma la necesidad de incentivar a los subordinados del príncipe para que practiquen la virtud, el arte, el ejercicio de sus profesiones, oficios y la realización de obras; premiando a quienes de esta manera u otra se apliquen al engrandecimiento de sus ciudades o de su principado.

La necesidad de la motivación del personal para que desarrollen sus iniciativas en beneficio de la empresa y alcance una mayor productividad, es un principio de la moderna administración de empresas, incluyendo incentivos tanto materiales y económicos, como psicológicos y sociales.

9. Principales frases célebres de Nicolás Maquiavelo.

La habilidad y la constancia son las armas de la debilidad.

El que es elegido príncipe con el favor popular debe conservar al pueblo como amigo.

Los hombres ofenden antes al que aman que al que temen.

En general, los hombres juzgan más por los ojos que por la inteligencia, pues todos pueden ver, pero pocos comprenden lo que ven.

Pocos ven lo que somos, pero todos ven lo que aparentamos.

La naturaleza de los hombres soberbios y viles es mostrarse insolentes en la prosperidad y abyectos y humildes en la adversidad.

En todas las cosas humanas, cuando se examinan de cerca, se demuestra que no pueden apartarse los obstáculos sin que de ellos surjan otros.

¹⁹ El príncipe Óp. Cit. Pág. 126.

La prueba de Maquiavelo.

Abel María Cano Morales PhD.

No puede haber grandes dificultades cuando abunda la buena voluntad.

Todos los Estados bien gobernados y todos los príncipes inteligentes han tenido cuidado de no reducir a la nobleza a la desesperación, ni al pueblo al descontento.

Vale más hacer y arrepentirse, que no hacer y arrepentirse.

<i>Técnica:</i>	Rúbrica para evaluar lecturas	
<i>Profesor/a:</i>	ABEL CANO MORALES	<i>e-mail:</i> amcano@udem.edu.co
<i>Asignatura:</i>	Asignatura Ética - Técnicas de análisis de lecturas de forma escrita	
<i>No. Estudiantes/ grupo</i>		
<i>Proceso por evaluar</i>	Técnicas de análisis de lecturas dejadas en sesiones de clase.	
<i>Programa académico:</i>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Programa de Contaduría Pública.	
<i>Universidad:</i>	UNIVERSIDAD DE MEDELLIN	

NOMBRE	_____		DOCUMENTO DE IDENTIDAD	_____
TÍTULO DEL LIBRO OBJETO DE ESTUDIO		AUTOR/ES		

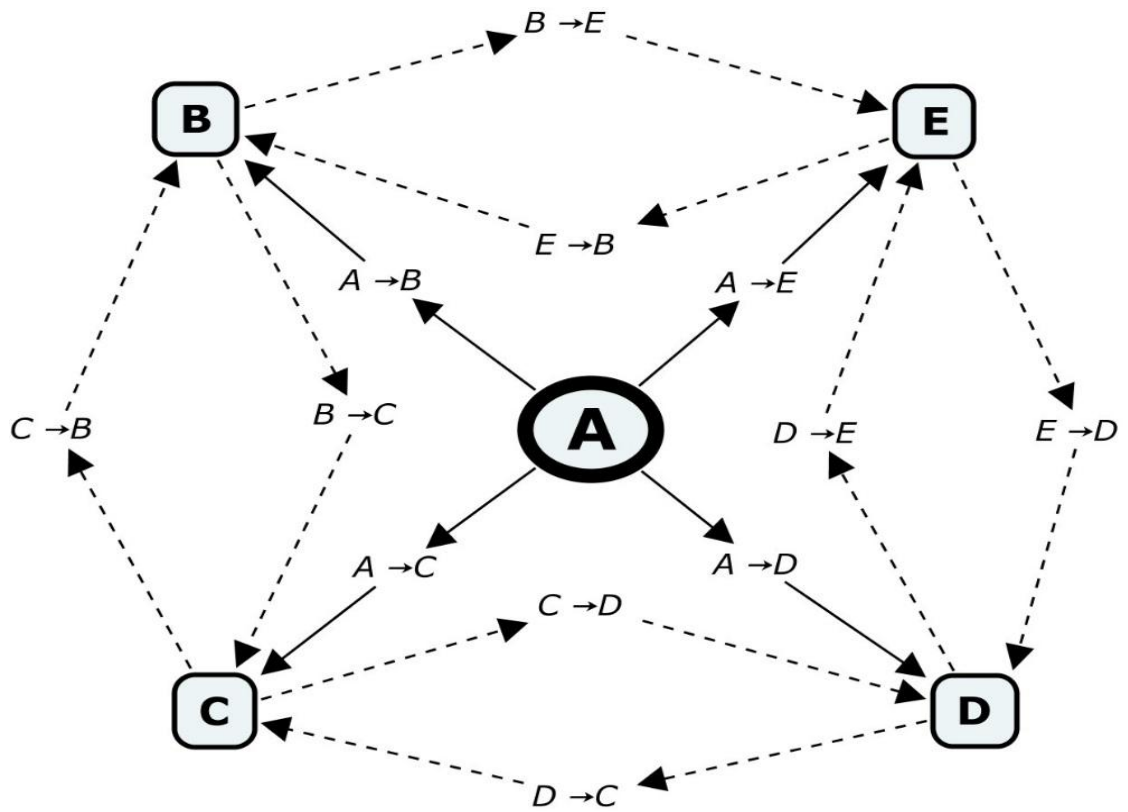
1. Proponga 5 palabras, con las que le sea posible representar y comprender el texto leído. **(MAQUIAVELO, LA ETICA, LA MORAL Y LA POLITICA EN LA ERA DE LA GESTION ESTRATEGICA DE LAS ORGANIZACIONES)**. Es decir; la idea principal o general del texto. Asigne la letra “A” a la que mayor importancia y capacidad de agrupar el conjunto de ideas expuestas en el texto tenga. Use este parámetro para organizar las palabras en orden descendente.

A	B	C	D	E

2. Proponga una explicación conceptual, desde la interpretación del texto leído, de las palabras que asigno a las letras del punto anterior,

PALABRA	EXPLICACIÓN
A	
B	
C	
D	
E	

3. Siguiendo el esquema que a continuación se presenta, proponga las relaciones entre las palabras asignadas a las letras del punto uno. Para lo cual use el cuadro de la página siguiente.



A →	B
	C
	D
	E
B →	C
	E
C →	B
	D
D →	C
	E
E →	D
	B

4. Usando las explicaciones del punto 2 y las relaciones del punto 3, interprete desde la lectura que realizó ¿Cuál es la intención de quien escribió el texto?
5. Usando las explicaciones del punto 2 y las relaciones del punto 3, argumente desde la lectura que realizó ¿Qué mensaje comunica el texto?
6. Escribir un ensayo crítico sobre el tema de la lectura de máximo cinco páginas incluyendo bibliografía.

Pautas para escribir el ensayo

1. MI PROBLEMA

- 1. Describir el problema planteado.*
- 2. Enunciarlo en forma interrogativa.*
- 3. Actualidad e interés del problema:*
 - a. Relevancia personal.*
 - b. Implicaciones comunitarias.*
- 4. Dificultades en el tratamiento del problema.*
- 5. Aclaraciones terminológicas.*

2. MIS CONTRADICCIONES

- 1. Autores contradictorios (si lo sabes).*
- 2. Discordancias: “entre el sí y el no”.*
- 3. Posibilidades: “podría ser que...”.*

3. MI OPINIÓN

Enunciado de mi propia opinión.

4. MIS ARGUMENTOS

- 1. Premisas: principios, hechos o valores.*
- 2. Razonamientos a partir de las premisas.*
- 3. Conclusión: prueba de la propia opinión.*

5. FINAL

- 1. Resolución de dificultades u objeciones.*
- 2. Consecuencias prácticas.*
- 3. Problemas o dudas que me quedan pendientes.*

6. Bibliografía consultada.

Rubrica de evaluación del desarrollo de la lectura y del Ensayo

Nombre del Estudiante Expositor: _____

Escala	Excelente 0,5 punto	Aceptable 0,25 puntos	Insuficiente 0 puntos
1. Introducción			
2. Lenguaje preciso para elegir las palabras y descripción			
3. Relacionamiento de las palabras según la figura propuesta en el numeral 3.			
4. Dominio del tema, y consultas complementarias según la lectura realizada			
5. Relacionamiento con otros autores, que han tratado el tema del artículo.			
6. Análisis para determinar la interpretación dada al texto			
7. Análisis para determinar la capacidad de argumentación sobre el texto leído			
8. Organización y estructura del tema			
9. Conclusión			
10. Recomendación			

Total, de puntos asignados ____

EJERCICIO TALLER LA PRUEBA DE MAQUIAVELO

El propósito de este ejercicio es mejorar su comprensión del impacto de los factores políticos internos, que pueden tener en el proceso de formulación de estrategias y desarrollo del proceso del saber SER, en el ejercicio de la CONTADURIA PUBLICA. En el transcurso del módulo teoría contable, se ha venido afirmando, que los estrategas exitosos se cercioran de que los elementos importantes de poder de una organización tengan representación o acceso a la información y al conocimiento, como punto de partida para la gerencia y el ejercicio de la Contaduría Pública en Colombia.

INSTRUCCIONES

Para cada una de las siguientes afirmaciones, encierre en un círculo el número que esta más de acuerdo con su actitud. Después, sume los números que se hayan encerrado en las preguntas 1, 3, 4, 5, 9 y 10. Para las otras cuatro preguntas invierta los números encerrados en un círculo, o sea, que un 5 se vuelve un 1, un 4 se vuelve un 2, y un 2 se convierte en un 4, un 1 en un 5, y el 3 sigue siendo 3. Sume esas cuatro cifras. Finalmente adicione sus dos subtotales para obtener una puntuación definitiva. Siga las instrucciones puntualmente.

AFIRMACION	ACUERDO		Neutro	DESACUERDO		Punta je Total
	Mucho	Un Poco		Un Poco	Mucho	
1- La mejor forma de manejar personal es diciéndole lo que quieren escuchar, así no esté convencido.	1	2	3	4	5	
2- Cuando solicito a alguien que haga algo para mí, lo mejor es darle la razón real para ello, en vez de darle una razón con mayor peso.	1	2	3	4	5	
3- Cualquier persona que confía ciegamente en otra, sólo encuentra problemas generalmente.	1	2	3	4	5	
4- Es difícil avanzar sin economizar de vez en cuando.	1	2	3	4	5	
5- Lo más seguro es suponer que todo el mundo tiene su fondo malo que se revelará cuando tenga su oportunidad y se lo permitan.	1	2	3	4	5	
6- Uno solo debe actuar cuando está completamente seguro de algo.	1	2	3	4	5	
7- La mayoría de la gente del común es buena y amable.	1	2	3	4	5	
8- Generalmente no debe haber excusas para mentir	1	2	3	4	5	
9- La mayoría de las personas olvidan con más facilidad la muerte de un ser querido que la pérdida de sus propiedades.	1	2	3	4	5	
10- En general, los hombres no trabajan, a menos que se vean obligados a ello.	1	2	3	4	5	

Adaptado por ABEL CANO MORALES. A partir de la propuesta del Dr. Richard Christie según estudio realizado en 1970.

Puntaje Final: Su puntaje final es en realidad su puntuación maquiavélica. El Centro Nacional de Investigación de Opiniones, que empleó esta forma abreviada en una muestra aleatoria entre adultos, determino que entre más alto sea su puntaje, más maquiavélico (manipulativo) será usted. La siguiente escala representa los resultados individuales de esta prueba:

- Menor de 16 Puntos: Nunca usa la manipulación como herramienta.
- De 16 a 20 puntos: Rara vez usa la manipulación como herramienta.
- De 21 a 25 puntos: A veces usa la manipulación como herramienta.
- De 26 a 30 puntos: A menudo utiliza la manipulación como herramienta.
- De 30 puntos en adelante: Siempre usa la manipulación como herramienta.

Uno de los libros clásicos sobre relaciones de poder, es el príncipe, que fue escrito por Nicolás Maquiavelo. El Diccionario define los principios maquiavélicos como “Manipulativos, deshonestos, engañosos, y favorecedores de la conveniencia política con sacrificio de la moralidad”. Las tácticas maquiavélicas no son deseables ni recomendables en el proceso de la Gerencia y del manejo de la información contable y financiera. A continuación, incluimos varios fragmentos tomados del libro el Príncipe:

En cuanto a los hombres, no hay sino dos alternativas: Engatusarlos o Aplastarlos, pues se vengarán de los males pequeños, mientras que no podrán hacerlo de los grandes. La herida que le causes a un hombre debe ser tal que no tengas que esperar o temer su venganza.

Debemos tener en mente..... Que nada hay más difícil o peligroso, ni poco promisorio de éxito que tratar de introducir un nuevo orden en un Estado. Las personas que obtenían ventajas del viejo orden serán tus enemigas, mientras que los que esperan beneficios de las nuevas instituciones serán apenas tus tibios defensores.

Un príncipe sabio, por tanto, deberá seguir un curso de acción tal que los ciudadanos de su Estado sientan en toda circunstancia la necesidad de su autoridad, lo cual hará que sean siempre fieles a él.

Un príncipe debería aparentar ser caritativo, fiel, humano, religioso y recto, y aun serlo en la realidad, sin embargo, debería también tener su mente adiestrada para, cuando la ocasión lo requiera, cambiar hacia la actitud opuesta.

Presentación del estudio realizado por el Dr. Richard Christie: Este eminente científico en una investigación en la Universidad de Texas llegó a las siguientes conclusiones²⁰.

- 1- Los hombres son generalmente menos maquiavélicos que las mujeres.
- 2- No hay diferencia significativa entre maquiavélicos altos y bajos en cuanto a medidas de habilidad e inteligencia.
- 3- Aunque los maquiavélicos altos están separados de los demás puntajes, no lo están en un sentido patológico.
- 4- Los puntajes maquiavélicos no están estadísticamente relacionados con puntajes autoritarios.
- 5- Las personas con altos puntajes maquiavélicos tienden a ser profesionales que enfatizan el control y la manipulación de las personas, o sea los abogados, siquiátras y científicos conductistas.
- 6- El maquiavelismo no está relacionado en forma significativa con las características demográficas importantes, tales como nivel educativo o estado civil.
- 7- Las personas con alto puntaje maquiavélico tienden a provenir de ambientes urbanos.
- 8- Los adultos mayores tienden a tener puntajes más bajos que los jóvenes.

²⁰ Richard Christie y Florence I. Geis. Studies in Machiavellianism (Academic. Press Universidad de Texas 1970).

Bibliografía

Berlin, I. (1972). *The originality of Machiavelli*. In H. Hardy (Ed.), *Against the current: Essays in the history of ideas* (pp. 25–79). Oxford University Press. Recuperado de: <https://philpapers.org/rec/BERTO0-13>

Maquiavelo, N. (2003). *El príncipe* (M. A. Granada, Trad.). Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1513). Recuperado de: https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=6O3nEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=maquiavelo+el+principe&ots=4gKEfMNMIZ&sig=cWzolfRuWmtNVcZO56_oSTGyfak&redir_esc=y#v=onepage&q=maquiavelo%20el%20principe&f=false

Skinner, Q. (1981). *Machiavelli*. Oxford University Press. Recuperado de: <https://udr.pe/wp-content/uploads/2021/05/Skinner-Quentin.-Maquiavelo..pdf>

Strauss, L. (1958). *Thoughts on Machiavelli*. University of Chicago Press. Recuperado de: https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Strauss%2C+L.+&btnG=