

**ROBERT GREENE**

Una producción de Joost Elffers

LAS **33** ESTRATEGIAS  
DE LA  
**GUERRA**



DEL AUTOR DEL ÉXITO MUNDIAL LAS 48 LEYES DEL PODER

Lectulandia

Tanto los estrategias militares como los estrategias comerciales están de acuerdo en que si no somos capaces de enfrentarnos a los demás quedaremos relegados en cualquier momento. Esta es la razón por la que, para salir adelante en la vida, debemos conocer y aplicar la estrategia militar. El campo de batalla puede ser considerado una especie de metáfora de las vicisitudes que enfrentaremos en nuestra vida profesional. Así que es preciso dejar de pensar tácticamente y empezar a pensar estratégicamente. En este texto, el autor ofrece una lista completa de las mejores estrategias militares de todos los tiempos y muestra cómo aplicarlas a la vida cotidiana. Se incluye entre otros la guerra ofensiva, guerra defensiva y guerra sucia.

**Lectulandia**

Robert Greene

# **Las 33 estrategias de la guerra**

Una producción de Joost Elffers

ePub r1.0

Titivillus 07.01.2018

Título original: *The 33 strategies of war*  
Robert Greene, 2006  
Producción: Joost Elffers  
Traducción: Enrique Mercado

Editor digital: Titivillus  
ePub base r1.2

---

**más libros en [lectulandia.com](http://lectulandia.com)**

---

*A Napoleón, Sun-tzu, la diosa Atenea y mi gato Brutus.*

# Índice

Prefacio

## PARTE I

### GUERRA AUTODIRIGIDA

#### 1. Declara la guerra a tus enemigos: la estrategia de la polaridad

La vida es una batalla y conflicto interminable, y no podrás librarla con efectividad si no identificas a tus enemigos. Aprende a descubrir a tus enemigos, a detectarlos mediante los signos y patrones que indican hostilidad. Entonces, una vez que los tengas a la vista, decláralos la guerra dentro de ti. Tus enemigos pueden colmarte de propósito y dirección.

*El enemigo interno*

*El enemigo externo*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

#### 2. No des la guerra pasada: la estrategia de la guerra de guerrillas mental

Lo que con mayor frecuencia te oprime y acarrea desgracias es el pasado. Debes librar conscientemente una guerra contra el pasado y obligarte a reaccionar al momento presente. Sé implacable contigo mism@; no repitas los métodos trillados. Libra una guerra de guerrillas en tu mente, sin permitir líneas estáticas de defensa; vuelve todo fluido y móvil.

*La guerra pasada*

*La guerra presente*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

#### 3. En la confusión de los hechos, no pierdas tu presencia de ánimo: la estrategia del contrapeso

Al calor de la batalla, la mente tiende a perder su equilibrio. Es vital que conserves tu presencia de ánimo, manteniendo tus facultades mentales en toda circunstancia. Fortalece tu mente exponiéndola a la adversidad. Aprende a distanciarte del caos del campo de batalla.

*La táctica hiperagresiva*

*La táctica del buda despreocupado*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

#### 4. Genera una sensación de urgencia y desesperación: la estrategia del campo de la muerte

Tú eres tu peor enemig@. Pierdes tiempo precioso soñando en el futuro en lugar de ocuparte del presente. Corta tus lazos con el pasado; entra a territorio desconocido. Ponte en el campo de la muerte, con la espalda contra la pared y donde tengas que pelear como un demonio para salir viv@.

*La táctica de no retorno*

*La táctica de la muerte pisándote los talones*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

## PARTE II

### GUERRA ORGANIZACIONAL

#### (EN EQUIPO)

#### 5. Evita las trampas del pensamiento grupal: la estrategia de mando y control

El problema al dirigir un grupo es que la gente tiene ineludiblemente su propia agenda. Crea una cadena de mando en la que la gente no se sienta restringida por tu influencia pero siga tu guía. Produce una sensación de participación, pero sin caer en el pensamiento grupal: la irracionalidad de la toma colectiva de decisiones.

*La cadena rota*  
*Control remoto*  
*Claves para la guerra*  
*Reverso*

#### 6. Segmenta tus fuerzas: la estrategia del caos controlado

Los elementos críticos de la guerra son la rapidez y la adaptabilidad: la capacidad para actuar y tomar decisiones más pronto que el enemigo. Divide tus fuerzas en grupos independientes que puedan operar por sí solos. Vuelve elusivas e imparables a tus fuerzas infundiéndoles el espíritu de la campaña, dándoles una misión que cumplir y dejándolas rodar.

*Desorden calculado*  
*Claves para la guerra*  
*Reverso*

#### 7. Transforma tu guerra en una cruzada: estrategias para la moral

El secreto para motivar a la gente y mantener alta su moral es lograr que piense menos en sí misma y más en el grupo. Involúcrala en una causa, una cruzada contra un enemigo detestable. Haz que relacione su sobrevivencia con el éxito del ejército en su conjunto.

*El arte del manejo del soldado*  
*Ejemplos históricos*  
*Reverso*

### **PARTE III**

## **GUERRA DEFENSIVA**

#### 8. Elige cuidadosamente tus batallas: la estrategia de la economía perfecta

Tod@s tenemos limitaciones: nuestra energía y habilidades nos llevarán sólo tan lejos como aquéllas lo permitan. Tú debes conocer tus límites y elegir cuidadosamente tus batallas. Considera los costos ocultos de una guerra: tiempo perdido, capital político desperdiciado, un enemigo encarnizado resuelto a vengarse. A veces es mejor esperar, minar disimuladamente a tus enemigos en vez de atacarlos de frente.

*El efecto espiral*  
*Fortalezas y debilidades*  
*Claves para la guerra*  
*Reverso*

#### 9. Invierte las posiciones: la estrategia del contrataque

Actuar primero —iniciar el ataque— te pondrá a menudo en desventaja: expones tu estrategia y limitas tus opciones. Descubre en cambio el poder de la contención y permite que la otra parte actúe primero, lo que te dará la flexibilidad de contratacar desde cualquier ángulo. Si tus adversarios son agresivos, indúcelos a un ataque apresurado que los deje en una posición débil.

*Agresión disfrazada*  
*Jujitsu*  
*Claves para la guerra*  
*Reverso*

#### 10. Crea una presencia amenazante: estrategias de disuasión

La mejor manera de repeler agresores es impedir que te ataquen en primer término. Hazte fama de estar un poco loc@. No es prudente combatirte. A veces la incertidumbre es mejor que la amenaza abierta; si tus adversarios nunca están seguros de cuánto les costará meterse contigo, no querrán averiguarlo.

*Intimidación inversa*  
*Disuasión e intimidación inversa en la práctica*  
*Reverso*

#### 11. Cambia espacio por tiempo: la estrategia de la inacción

El repliegue de cara a un enemigo fuerte no es signo de debilidad, sino de fortaleza. Al resistirte a la tentación de responder a un agresor, ganas tiempo valioso: tiempo para recuperarte, pensar, adquirir perspectiva. A veces puedes lograr más no haciendo nada.

*Retirada para avanzar*  
*Claves para la guerra*  
*Reverso*

## **PARTE IV**

### **GUERRA OFENSIVA**

#### 12. Pierde batallas pero gana la guerra: *la gran estrategia*

La gran estrategia es el arte de ver más allá de la batalla y calcular por adelantado. Requiere que te concentres en tu meta última y planees cómo alcanzarla. Deja que los demás caigan atrapados en los altibajos de la batalla y se deleiten en sus pequeñas victorias. La gran estrategia te dará la mayor de las recompensas: la de reír al último.

*La gran campaña*  
*Guerra total*  
*Claves para la guerra*  
*Reverso*

#### 13. Conoce a tu enemigo: *la estrategia de la inteligencia*

El blanco de tus estrategias debe ser menos el ejército frente a ti que la mente de quien lo dirige. Si comprendes cómo funciona esa mente, tendrás la clave para engañarla y controlarla. Aprende a interpretar a la gente captando las señales que emite inconscientemente sobre sus ideas e intenciones más profundas.

*El enemigo reflejado*  
*Un fuerte abrazo*  
*Claves para la guerra*  
*Reverso*

#### 14. Aplasta la resistencia con celeridad y de improviso: *la estrategia del blitzkrieg*

En un mundo en el que muchas personas son indecisas y sumamente cautelosas, el uso de la celeridad te dará incalculable poder. Pegar primero, antes de que tus adversarios tengan tiempo de pensar o prepararse, los colocará en el terreno emocional, los desequilibrará y los inducirá a cometer errores.

*Lento-lento-rápido-rápido*  
*Claves para la guerra*  
*Reverso*

#### 15. Controla la dinámica: *estrategias de forzamiento*

La gente pugna constantemente por controlarte. El único medio para aventajarla es volver más inteligente e insidioso tu juego por el control. En vez de pretender dominar cada movimiento de la otra parte, intenta definir la naturaleza de la relación. Maniobra para controlar la mente de tus adversarios, apretando sus botones emocionales y obligándolos a cometer errores.

*El arte del control fundamental*  
*Ejemplos históricos*  
*Reverso*

#### 16. Dales donde más les duele: *la estrategia del centro de gravedad*

Tod@s tenemos una fuente de poder de la que dependemos. Cuando analices a tus rivales, busca bajo la superficie esa fuente, el centro de gravedad que mantiene unida a la estructura entera. Darles ahí les infligirá dolor desproporcionado. Descubre qué es lo que más aprecia y protege la otra parte; es ahí donde debes atacar.

*Pilares de derrumbe*  
*Claves para la guerra*  
*Reverso*



### 17. Derrótalos minuciosamente: la estrategia de divide y vencerás

Nunca te dejes intimidar por la apariencia de tu enemigo. Examina en cambio las partes que componen al todo. Separando las partes, sembrando disensión y división, podrás derribar hasta al contrincante más formidable. Frente a contratiempos o enemigos, divide un gran problema en pequeñas partes eminentemente derrotables.

*La posición central*

*Atacar las uniones*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

### 18. Descubre y ataca el flanco débil de tu adversario: la estrategia de rotación

Cuando atacas directamente a la gente, refuerzas su resistencia y te dificultas la tarea. Hay un modo mejor: llama al frente la atención de tus adversarios y luego atácalos de lado, donde menos se lo esperan. Induce a la gente a salir al limbo, exponiendo su debilidad, y bárrela después con fuego lateral.

*Rotación al flanco*

*Ocupación del flanco*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

### 19. Envuelve al enemigo: la estrategia de aniquilación

La gente usará cualquier grieta en tus defensas para atacarte. Así que no ofrezcas grietas. El secreto es envolver a tus adversarios: presionarlos sin piedad por todas partes y bloquear su acceso al mundo exterior. Cuando sientas que su resolución se debilita, ahoga su fuerza de voluntad apretando el nudo.

*Los cuernos de la bestia*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

### 20. Maniobra para debilitarlos: la estrategia de dejar madurar para segar

Por fuerte que seas, librar interminables batallas con la gente es agotador, costoso y poco imaginativo. Los estrategas sabios prefieren el arte de maniobrar: antes siquiera de empezada la batalla, buscan la forma de poner a sus adversarios en una posición débil para que la victoria sea fácil y rápida. Produce dilemas: idea maniobras que sólo les ofrezcan opciones negativas.

*Guerra de maniobra*

*Ejemplos históricos*

*Reverso*

### 21. Negocia mientras avanzas: la estrategia de la guerra diplomática

Antes y durante las negociaciones, debes seguir avanzando, presionando sin clemencia y obligando a la otra parte a aceptar tus condiciones. Cuanto más tomes, más podrás ceder en concesiones insignificantes. Hazte fama de dur@ e intransigente, para que la gente te tenga miedo aun antes de conocerte.

*La guerra por otros medios*

*Jade por azulejo*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

### 22. Aprende a terminar las cosas: la estrategia de salida

En este mundo te juzgan por lo bien que pones fin a las cosas. Una conclusión desordenada o incompleta puede reverberar años enteros. El arte de terminar bien las cosas radica en saber cuándo detenerse. El culmen de la sabiduría estratégica es evitar todo conflicto y enredo sin salida realista.

*Sin salida*

*El final como principio*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

## PARTE V

### GUERRA NO CONVENCIONAL (SUCIA)

#### 23. Teje una mezcla inconsútil de realidad y ficción: *estrategias de percepción errónea*

Dado que ninguna criatura puede sobrevivir sin la capacidad de ver o sentir qué pasa a su alrededor, dificultales a tus enemigos saber qué pasa a su alrededor, incluido lo que tú haces. Alimenta sus expectativas, fabrica una realidad acorde con sus deseos y se confundirán. Controla la forma en que los demás perciben la realidad y los controlarás a ellos.

*El espejo falso*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

#### 24. Adopta la línea menos esperada: *la estrategia de lo ordinario-extraordinario*

La gente espera que tu conducta se ajuste a los patrones y convenciones establecidos. Tu tarea como estratega es arruinar sus expectativas. Haz primero algo ordinario y convencional para fijar su imagen de ti, y sorpréndela después con lo extraordinario. El terror es mayor por repentino. A veces lo ordinario es extraordinario por inesperado.

*Guerra no convencional*

*Ejemplos históricos*

*Reverso*

#### 25. Ocupa el trono moral: *la estrategia virtuosa*

En un mundo político, la causa que defiendes debe parecer más justa que la del enemigo. Cuestionando los motivos de tus adversarios y haciéndolos parecer malos, puedes reducir su base de apoyo y margen de maniobra. Cuando caigas bajo el ataque moral de un enemigo astuto, no te quejes ni enojos: pelea fuego contra fuego.

*La ofensiva moral*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

#### 26. Niégales blancos de ataque: *la estrategia del vacío*

La sensación de vacío —silencio, aislamiento, inacción con los demás— es intolerable para la mayoría de la gente. No le des a tus enemigos blanco de ataque, sé peligros@ pero elusiv@ y míralos después perseguirte en el vacío. En vez de batallas frontales, realiza irritantes pero dañinos ataques laterales y correrías.

*El señuelo del vacío*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

#### 27. Simula defender los intereses ajenos mientras promueves los tuyos: *la estrategia de la alianza*

La mejor forma de favorecer tu causa con el mínimo esfuerzo y derramamiento de sangre es forjar una red de alianzas siempre variable, para que los demás compensen tus deficiencias, hagan tu trabajo sucio y libren tus guerras. Al mismo tiempo, debes sembrar disensión en las alianzas de los demás, para debilitar a tus enemigos aislándolos.

*El aliado perfecto*

*Falsas alianzas*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

#### 28. Dales suficiente cuerda a tus rivales para que se ahorquen: *la estrategia de aventajar a los demás*

Los mayores peligros de la vida no suelen proceder de enemigos externos, sino de nuestros supuestos colegas y amigos, que fingen trabajar por la causa común mientras intrigan para sabotearnos. Infunde dudas e inseguridades en esos rivales, para obligarlos a pensar demasiado y actuar a la defensiva. Haz que se ahorquen

solos con sus tendencias autodestructivas, sin tener que mancharte las manos.

*El arte de aventajar a los demás*

*Ejemplos históricos*

*Reverso*

### 29. Muerde poco a poco: la estrategia del *fait accompli*

Los aumentos explícitos de poder y bruscos ascensos a la cima son peligrosos, porque despiertan envidia, desconfianza y sospechas. A menudo la mejor solución es morder poco a poco, tragar pequeños territorios y jugar con los márgenes de atención, relativamente cortos, de la gente. Antes de que ésta se dé cuenta, habrás acumulado un imperio.

*Conquista por partes*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

### 30. Penetra su mente: estrategias de comunicación

La comunicación es una especie de guerra, y su campo de batalla, la reacia y defensiva mente de la gente en la que quieres influir. La meta es penetrar sus defensas y ocupar su mente. Aprende a infiltrar tus ideas tras las líneas enemigas enviando mensajes por medio de pequeños detalles e induciendo a la gente a llegar a las conclusiones que tú deseas y a pensar que llegó a ellas por sí sola.

*Comunicación visceral*

*El manipulador genial*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

### 31. Destruye desde dentro: la estrategia del frente interno

Al infiltrar las filas de tus adversarios y operar desde dentro para abatirlos, no les ofreces nada que ver o contra lo cual reaccionar: la ventaja suprema. Para tomar lo que deseas, no riñas con quienes lo tienen; úneteles, y apodérate después lentamente de eso, o espera el momento de lanzar un *coup d'état*.

*El enemigo invisible*

*La adquisición amistosa*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

### 32. Domina mientras simulas sumisión: la estrategia de la agresividad pasiva

En un mundo en el que las consideraciones políticas son primordiales, la forma de agresión más eficaz es la más oculta: la agresividad detrás de un exterior dócil, y hasta amable. Para seguir la estrategia agresiva-pasiva debes simular congeniar con la gente, sin ofrecer resistencia. Pero en realidad tú dominas la situación. Sólo cerciérate de disfrazar lo suficiente tu agresividad para que puedas negar que existe.

*El arma de la culpa*

*Poder pasivo*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

### 33. Siembra incertidumbre y pánico con actos de terror: la estrategia de la reacción en cadena

El terror es el medio supremo para paralizar el deseo de resistencia de la gente y destruir su capacidad de planear una respuesta estratégica. La meta de una campaña de terror no es ganar en el campo de batalla, sino causar el máximo caos y provocar que la otra parte caiga en una desesperación extrema. Para poder trazar una contraestrategia eficaz, las víctimas del terror debe mantener el equilibrio. La racionalidad individual es la última línea de defensa.

*La anatomía del pánico*

*Claves para la guerra*

*Reverso*

Bibliografía selecta

Agradecimiento  
Datos del autor

## Prefacio

Vivimos en una sociedad que promueve los valores democráticos de ser justos con uno y con todos, la importancia de encajar en un grupo y saber cómo cooperar con los demás. Se nos enseña pronto en la vida que quienes son exteriormente combativos y agresivos pagan un precio social: impopularidad y aislamiento. Estos valores de armonía y cooperación son perpetuados en formas sutiles y no tanto: a través de libros sobre cómo triunfar en la vida; a través del agradable, pacífico exterior que quienes encabezan al mundo presentan a la sociedad; a través de las nociones de corrección que saturan el espacio público. El problema para nosotros es que se nos educa y prepara para la paz, y no se nos prepara en absoluto para lo que enfrentamos en el mundo real: la guerra.

Ciertamente tiempo de milicia tiene el hombre sobre la tierra.

JOB 7, 1

Qui desiderat pacem, praeparet bellum. (Quien quiera paz, que se prepare para la guerra.)

VEGECIO, SIGLO IV D.C.

Esta guerra existe en varios niveles. El más obvio es el de nuestros rivales en la parte contraria. El mundo se ha vuelto crecientemente competitivo y malévolos. En la política, los negocios e incluso las artes encaramos adversarios que harán casi cualquier cosa para tener ventaja. Más inquietantes y complejas, sin embargo, son las batallas que sostenemos con quienes supuestamente están de nuestro lado. Hay quienes externamente juegan en equipo y actúan en forma amigable y complaciente, pero nos sabotean tras bastidores y usan al grupo para promover su propia agenda. Otros, más difíciles de detectar, practican sutiles juegos de agresión pasiva, ofreciendo ayuda que nunca llega, infundiendo culpa como un arma secreta. En la superficie todo parece bastante pacífico, pero justo bajo ella cada quien ve únicamente por sí mismo, dinámica que infecta incluso a familias y relaciones. La sociedad puede negar esta realidad y promover un cuadro más apacible, pero nosotros la conocemos y sentimos, en nuestras heridas de guerra.

Y no es que nosotros y nuestros colegas seamos criaturas innobles incapaces de cumplir los ideales de la paz y el desprendimiento, sino que no podemos evitar ser como somos. Poseemos impulsos agresivos imposibles de ignorar o reprimir. En el pasado, los individuos podían esperar que un grupo —el Estado, la familia extensa, una compañía— se hiciera cargo de ellos, pero éste ya no es el caso, y en este mundo desvalido tenemos que pensar primero y principalmente en nosotros y nuestros intereses. Lo que necesitamos no son imposibles e inhumanos ideales de paz y cooperación a los cuales adherirnos, ni la confusión que esto nos provoca, sino conocimientos prácticos sobre cómo abordar el conflicto y las batallas diarias que enfrentamos. Y estos conocimientos no aluden a cómo ser más enérgicos para obtener

lo que queremos o para defendernos, sino a cómo ser más racionales y estratégicos en lo tocante al conflicto, canalizando nuestros impulsos agresivos en vez de negarlos o reprimirlos. Si hay un ideal que perseguir, debería ser el del guerrero@ estratégico@, el hombre o la mujer que maneja situaciones y personas difíciles con maniobras hábiles e inteligentes.

[La estrategia] es más que una ciencia: es la aplicación del conocimiento a la vida práctica, el desarrollo de pensamientos capaces de modificar la idea rectora original a la luz de situaciones siempre variables; es el arte de actuar bajo la presión de las más difíciles condiciones.

HELMUTH VON MOLTKE, 1800-1891

Muchos psicólogos y sociólogos han sostenido que es por medio del conflicto que los problemas a menudo se resuelven y las diferencias reales se concilian. Nuestros éxitos y fracasos en la vida pueden atribuirse a lo bien o mal que manejamos los inevitables conflictos que enfrentamos en la sociedad. Las formas comunes en que la gente los maneja —tratar de evitar todo conflicto, reaccionar emocional y violentamente, volverse furtiva y manipuladora— son todas ellas contraproducentes a largo plazo, porque no están bajo un control consciente y racional y suelen empeorar la situación. Los guerreros@ estratégicos@ operan de modo muy distinto. Piensan anticipadamente sus metas de largo plazo, deciden qué batallas eludir y cuáles son inevitables, saben cómo controlar y canalizar sus emociones. Cuando se ven obligados@ a pelear, lo hacen en forma indirecta y con maniobras sutiles, de modo que sus manipulaciones son difíciles de rastrear. Es así como pueden mantener el pacífico exterior tan apreciado en estos tiempos políticos.

Este ideal de combatir racionalmente nos viene de la guerra organizada, ámbito en el que el arte de la estrategia se inventó y refinó. En un principio, la guerra no fue en absoluto estratégica. Las batallas entre tribus se libraban en forma brutal, una especie de ritual de violencia en el que los individuos podían ostentar su heroísmo. Pero cuando las tribus se expandieron y evolucionaron en Estados, se hizo más que evidente que la guerra tenía demasiados costos ocultos, que trazarla ciegamente solía conducir al agotamiento y la autodestrucción, aun para el vencedor. De alguna manera las guerras tenían que librarse de un modo más racional.

La palabra “estrategia” procede de la antigua palabra griega *strategos*, que significa literalmente “el jefe del ejército”. La estrategia era en este sentido el arte del generalato, de la dirección del esfuerzo bélico entero, decidiendo qué formaciones desplegar, en qué terreno combatir, qué maniobras usar para lograr ventaja. Y cuando estos conocimientos progresaron, los jefes militares descubrieron que cuanto más pensaban y planeaban con anticipación, más posibilidades de éxito tenían. Nuevas estrategias podían permitirles derrotar a ejércitos mucho más grandes, como hizo Alejandro Magno en sus victorias sobre los persas. Al enfrentar a adversarios astutos que también recurrían a la estrategia, se desarrolló una presión ascendente: para obtener ventaja, un general tenía que ser aún más estratégico, más indirecto y hábil, que la otra parte. Al paso del tiempo, las artes del generalato se volvieron cada vez

más sofisticadas, conforme se inventaban más estrategias.

Aunque la palabra “estrategia” es de origen griego, el concepto aparece en todas las culturas, en todos los periodos. Sólidos principios sobre cómo manejar los inevitables accidentes de la guerra, cómo elaborar el plan maestro, cómo organizar mejor al ejército: todo esto puede encontrarse en manuales de guerra desde la antigua China hasta la Europa moderna. El contrataque, la maniobra de flanqueo o envolvimiento y las artes del engaño son comunes a los ejércitos de Genghis Khan, Napoleón y el rey zulú Shaka. En conjunto, estos principios y estrategias indican una suerte de sabiduría militar universal, una serie de patrones adaptables que pueden incrementar las posibilidades de victoria.

En consecuencia, hijo mío, elabora tu estrategia a fin que las recompensas en las justas no esquiven tu puño. La estrategia produce un mejor leñador que la fuerza. Mantiene en curso el navío del piloto cuando el viento sopla sobre la mar azul. Y vence carreras por los aurigas. Un cochero imprudente confía en sus caballos y su carro, y gira en una u otra dirección, sobre la marcha, sin tirar de la rienda a sus corceles. Pero el que sabe triunfar con caballos de menor valía, fija el ojo en el mástil y da más ceñidas vueltas, y mantiene desde el principio, con firme mano, tensas las riendas, mientras observa al puntero.

LA ILÍADA, HOMERO, CIRCA SIGLO IX A.C.

Quizá el mayor estratega de todos sea Sun-tzu, autor del antiguo clásico chino *El arte de la guerra*. En su libro, escrito probablemente en el siglo IV a.C., pueden hallarse huellas de casi todos los patrones y principios estratégicos desarrollados más tarde en el curso de los siglos. Pero lo que los une, lo que constituye de hecho el arte de la guerra a ojos de Sun-tzu es el ideal de vencer sin derramar sangre. Explotando las debilidades psicológicas del adversario, manipulándolo para que adopte posiciones precarias, induciendo sentimientos de frustración y confusión, un estratega puede lograr que la otra parte se desplome mentalmente antes de rendirse físicamente. De este modo, la victoria puede obtenerse a mucho menor costo. Y el Estado que gana guerras con escasa pérdida de vidas y desperdicio de recursos es el Estado que puede prosperar durante periodos más largos. Ciertamente, la mayoría de las guerras no se dan en forma tan racional, pero las campañas de la historia que han seguido este principio (Escipión el Africano en España, Napoleón en Ulm, T. E. Lawrence en las campañas del desierto de la Primera Guerra Mundial) destacan sobre las demás y representan el ideal a seguir.

La guerra no es un reino aparte divorciado del resto de la sociedad. Es un campo eminentemente humano, colmado de lo mejor y lo peor de nuestra naturaleza. La guerra también refleja tendencias sociales. La evolución hacia estrategias menos convencionales, más sucias —guerra de guerrillas, terrorismo—, responde a una evolución similar en la sociedad, donde casi todo se vale. Las estrategias exitosas en la guerra, ya sea convencional o no convencional, se basan en una psicología imperecedera, y los grandes fracasos militares tienen mucho que enseñarnos sobre la estupidez humana y los límites de la fuerza en cualquier campo. El ideal estratégico en la guerra —ser sumamente racional y guardar el equilibrio emocional, pugnar por

vencer con un mínimo de derramamiento de sangre y pérdida de recursos— tiene una aplicación y relevancia infinitas en nuestras batallas diarias.

Imbuidos de los valores de nuestra época, muchos argumentarán que la guerra organizada es inherentemente bárbara, una reliquia del violento pasado del hombre y algo por superar para siempre. Promover las artes de la guerra en el ámbito social, dirán, es interponerse en el camino del progreso y alentar el conflicto y la disensión. ¿No hay ya suficiente de ello en el mundo? Este argumento es muy seductor, pero no del todo razonable. En la sociedad y el mundo en general siempre habrá individuos más agresivos que nosotros empeñados en lograr lo que quieren a todo trance. Debemos estar alertas y saber defendernos de esas personas. Los valores civilizados no se fomentan si nos vemos obligados a rendirnos a los astutos y los fuertes. De hecho, ser pacifistas de cara a esos lobos es fuente de inagotables tragedias.

*El yo es amigo del hombre que se domina por su intermedio; pero para un hombre sin dominio de sí, el yo es como un enemigo de guerra.*

*BHAGAVAD GITA, INDIA, CIRCA SIGLO I D.C*

Mahatma Gandhi, quien elevó la no violencia a gran arma para el cambio social, tuvo una meta muy sencilla en las últimas etapas de su vida: librar a la India de los amos británicos que la habían sometido durante siglos. Los británicos eran hábiles gobernantes. Gandhi comprendió que para que la no violencia surtiera efecto, tenía que ser extremadamente estratégica, lo que exigía mucha reflexión y planeación. Llegó incluso a calificar la no violencia como una nueva forma de guerrear. Para promover cualquier valor, aun la paz y el pacifismo, se debe estar dispuesto a pelear y perseguir resultados, no sólo la grata y cálida sensación que la expresión de esas ideas puede brindar. Y desde el momento mismo en que se persiguen resultados, se está en el reino de la estrategia. Guerra y estrategia poseen una lógica inexorable: si quieres o deseas algo, tienes que estar dispuesto y en condiciones de luchar por ello.

Otros aducirán que la guerra y la estrategia son principalmente cuestiones que conciernen a los hombres, en particular a los agresivos o pertenecientes a la élite del poder. El estudio de la guerra y la estrategia, dirán, es una actividad masculina, elitista y represiva, un medio de perpetuación del poder. Este argumento es un disparate peligroso. Al principio, la estrategia fue efectivamente exclusiva de unos cuantos selectos: un general, su estado mayor, el rey, un puñado de cortesanos. A los soldados no se les enseñaba estrategia, porque no les habría ayudado en el campo de batalla. Además, era imprudente armarlos del tipo de conocimientos prácticos que podían servirles para organizar un motín o una rebelión. La era del colonialismo llevó aún más lejos este principio: los pueblos indígenas de las colonias europeas fueron enrolados en los ejércitos occidentales y realizaban gran parte de la labor de vigilancia, pero aun a quienes ascendían a los grados superiores se les privaba rigurosamente de conocimientos de estrategia, considerada demasiado peligrosa para que la aprendieran. Mantener la estrategia y las artes de la guerra como rama del



conocimiento especializado es en realidad hacer el juego a las élites y fuerzas represivas, que gustan de dividir y vencer. Si la estrategia es el arte de obtener resultados, o de poner en práctica ideas, se le debería difundir ampliamente, en particular entre las personas a las que tradicionalmente se ha privado de ella, incluidas las mujeres. En la mitología de casi todas las culturas, los grandes dioses de la guerra son mujeres, como Atenea en la antigua Grecia. La falta de interés de una mujer en la estrategia y la guerra no es biológica sino social, y quizá también política.

En vez de repudiar la propagación de la estrategia y de las virtudes de la guerra racional, o de imaginarlas indignas de nosotros, es preferible aceptar su necesidad. Dominar este arte hará más pacífica y productiva tu vida a largo plazo, porque sabrás practicar el juego y ganar sin violencia. Ignorarlo te conduciría a una vida de interminable confusión y derrota.

Aunque es una diosa de la guerra, [a Atenea] no le agrada la batalla, [...] sino más bien el arreglo de las disputas y la defensa de la ley por medios pacíficos. No lleva armas en tiempo de paz, y si alguna vez las necesita, se las pide habitualmente a Zeus. Su misericordia es grande. [...] Sin embargo, una vez que interviene en la batalla nunca es derrotada, ni siquiera cuando lucha contra Ares mismo, pues domina mejor que él la táctica y la estrategia, y los capitanes prudentes acuden siempre a ella en busca de consejo.

*LOS MITOS GRIEGOS, VOL. 1, ROBERT GRAVES, 1955.*

Los siguientes son seis ideales fundamentales que deberías perseguir para transformarte en guerrero@ estratégico@ en la vida diaria.

**Ve las cosas como son, no como tus emociones las colorean.** En la estrategia debes ver tus reacciones emocionales a los hechos como una especie de enfermedad por curar. El temor te hará sobreestimar al enemigo y actuar demasiado a la defensiva. El enojo y la impaciencia te empujarán a acciones precipitadas que reducirán tus opciones. El exceso de confianza, particularmente como resultado del éxito, te obligará a ir demasiado lejos. El amor y el afecto te cegarán ante las insidiosas maniobras de quienes aparentemente están de tu lado. Aun las más sutiles gradaciones de estas emociones podrían colorear tu manera de ver los hechos. El único remedio es estar consciente de que el brote de la emoción es inevitable, notarlo cuando aparezca y compensarlo. Cuando tengas éxito, sé extremadamente precavido@. Cuando te enojés, no emprendas ninguna acción. Cuando tengas miedo, recuerda que exagerarás los peligros que enfrentes. La guerra demanda el máximo de realismo, ver las cosas tal como son. Cuanto más puedas limitar o compensar tus reacciones emocionales, más te acercarás a este ideal.

**Juzga a la gente por sus actos.** El brillo de la guerra es que ninguna medida de elocuencia o palabrería puede disculpar un fracaso en el campo de batalla. Un general lleva a sus tropas a la derrota, se han perdido vidas, y así es como la historia lo juzgará. Pugna por aplicar esta implacable norma en tu vida diaria, juzgando a la gente por los resultados de sus actos, las acciones que pueden verse y medirse, las

maniobras que usó para adquirir poder. Lo que la gente diga de sí misma no importa; dirá lo que sea. Ve lo que ha hecho; los actos no mienten. También puedes aplicar esta lógica a ti mism@. Al analizar una derrota, identifica las cosas que habrías podido hacer de otra manera. La culpa de tus fracasos la tienen tus malas estrategias, no las trampas del contrincante. Eres responsable de lo bueno y malo en tu vida. Como corolario de esto, ve todo lo que hacen los demás como una maniobra estratégica, un intento por conseguir la victoria. Quienes te acusan de desleal, por ejemplo; quienes intentan hacerte sentir culpable y hablan de justicia y moral, tratan de obtener una ventaja en el tablero.

**Depende de tus propias armas.** En la búsqueda del éxito en la vida, la gente tiende a depender de cosas que parecen simples y fáciles o que han funcionado antes. Esto podría significar acumular riqueza, recursos, un gran número de aliados o la más reciente tecnología y la ventaja que conlleva. Pero esto es ser materialista y mecánico. La verdadera estrategia es psicológica; cuestión de inteligencia, no de fuerza material. Puedes tomar de ti todo en la vida, y por lo general estará en algún lado. Tu riqueza se evaporará, los más recientes artefactos se volverán *passés* en forma súbita, tus aliados te abandonarán. Pero si tu mente está armada con el arte de la guerra, no habrá poder que te lo pueda quitar. En medio de una crisis, tu mente hallará su camino a la solución correcta. Tener a la mano estrategias superiores dará a tus maniobras una fuerza irresistible. Como dice Sun-tzu, “nuestra invencibilidad depende de nosotros”.

**Venera a Atenea, no a Ares.** En la mitología de la antigua Grecia, el inmortal más inteligente de todos era la diosa Metis. Para impedir que se burlara de él y lo destruyera, Zeus se casó con ella y luego se la tragó entera, con intención de apropiarse de su sabiduría en el proceso. Pero Metis estaba embarazada de la hija de Zeus, la diosa Atenea, quien nació así de la cabeza de éste. Como correspondía a su linaje, fue bendecida con la astucia de Metis y la mentalidad bélica de Zeus. Los griegos la consideraban la diosa de la guerra estratégica, siendo el ingenioso Odiseo su mortal y acólito favorito. Ares era el rey de la guerra en su forma directa y brutal. Los griegos lo despreciaban y adoraban a Atenea, quien siempre combatía con la mayor inteligencia y sutileza. Tus intereses en la guerra no son la violencia, la brutalidad y la pérdida de vidas y recursos, sino la racionalidad y el pragmatismo que ella misma nos impone, así como el ideal de vencer sin derramar sangre. Las figuras del mundo semejantes a Ares son en realidad muy estúpidas y se descarrían fácilmente. Usando la sabiduría de Atenea, tu meta es volver la violencia y agresión de esos sujetos contra ellos mismos, convirtiendo su brutalidad en la causa de su ruina. Como Atenea, anda siempre un paso adelante, para que tus lances sean más indirectos. Tu meta es combinar filosofía y guerra, sabiduría y batalla, en una mezcla invencible.

Contestóle Atenea, la diosa de ojos de lechuza: “¡Diomedes Tidida [...]! No temas a Ares ni a ninguno de los inmortales; tanto te voy a ayudar. Ea, endereza los solípedos caballos a Ares el primero, hiérole de cerca y no respetes al furibundo dios, a ese loco voluble. [...]”.

A su vez, Diomedes, valiente en el combate, atacó a Ares con la bronceína lanza, y Palas Atenea, apuntándola a la ijada del dios, donde el cinturón le ceñía, le hirió. [...]

[Ares] llegó en seguida al alto Olimpo [...]: se sentó, con el corazón afligido, al lado de Zeus Cronión, mostró la sangre inmortal que manaba de la herida, y suspirando dijo estas aladas palabras: “¡Padre Zeus! ¿No te indignas al presenciar tan atroces hechos? Siempre los dioses hemos padecido males horribles que recíprocamente nos causamos para complacer a los hombres. [...]”.

Mirándole con torva faz, respondió Zeus, que amontona las nubes: “¡Inconstante! No te lamentes, sentado junto a mí, pues me eres más odioso que ningún otro de los dioses del Olimpo. Siempre te han gustado las riñas, luchas y peleas, y tienes el espíritu soberbio, que nunca cede, de tu madre Hera, a quien apenas puedo dominar con mis palabras. [...] Pero no permitiré que los dolores te atormenten. [...]”. Y mandó a Peón que lo curara.[...]

Hera argiva y Atenea alalcomenia regresaron también al palacio del gran Zeus, cuando Telogaron hacer cesar en la matanza a Ares, funesto a los mortales.

*LA ILÍADA, HOMERO, CIRCA SIGLO IX A.C.*

**Elévate sobre el campo de batalla.** En la guerra, la estrategia es el arte de dirigir toda las operaciones militares. La táctica es, por su parte, la habilidad de formar al ejército para que combata solo y resuelva las necesidades inmediatas del campo de batalla. En la vida, la mayoría de nosotros somos tácticos, no estrategas. Nos enredamos tanto en nuestros conflictos que sólo podemos pensar en cómo lograr lo que queremos en la batalla que sostenemos en el momento presente. Pensar estratégicamente es difícil y poco natural. Tú podrás creer que eres estratégic@, pero es muy probable que seas meramente táctic@. Para tener el poder que sólo la estrategia te puede brindar, debes ser capaz de elevarte sobre el campo de batalla, concentrarte en tus objetivos de largo plazo, planear una campaña íntegra y abandonar el modo reactivo en el que tantas batallas en la vida te encierran. Teniendo en mente tus metas generales, te será mucho más fácil decidir cuándo pelear y cuándo retirarte. Eso volverá mucho más sencillas y racionales las decisiones tácticas de la vida diaria. Las personas tácticas son torpes y están fijadas en el suelo; los estrategas son ligeros y pueden ver muy lejos.

**Espiritualiza tu guerra.** Cada día enfrentas batallas: ésta es la realidad de todas las criaturas en su lucha por sobrevivir. Pero tu mayor batalla es contigo mism@: tus debilidades, tus emociones, tu falta de resolución para llevar las cosas hasta su término. Debes declarar una guerra incesante contra ti. Como guerrer@ en la vida, acepta el combate y el conflicto como medios para ponerte a prueba, mejorar tus habilidades y aumentar tu valor, experiencia y seguridad en ti mism@. En lugar de reprimir tus dudas y temores, debes eliminarlos, trabar batalla con ellos. Tú quieres más desafíos, y por lo tanto incitas más guerra. Estás forjando el espíritu del guerrer@, y sólo la práctica constante te llevará ahí.

Contra la guerra puede decirse: que hace estúpido al vencedor, malicioso al vencido. En favor de la guerra: que al producir esos dos efectos, barbariza, y por lo tanto vuelve más natural; es el invierno o periodo de hibernación de la cultura, del que la humanidad emerge más fuerte para el bien y para el mal.

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900.

Sin la guerra, los seres humanos se estancan en la comodidad y la abundancia y pierden la capacidad de grandes pensamientos y sentimientos, se vuelven cínicos y se hunden en la barbarie.

FYODOR DOSTOYEVSKY, 1821-1881.

*Las 33 estrategias de la guerra* es una destilación de la perdurable sabiduría contenida en las lecciones y principios de la operación militar. Este libro está destinado a armarte de conocimientos prácticos que te brinden infinitas opciones y ventajas frente a los elusivos guerreros que te atacan en tus batallas diarias.

Cada capítulo es una estrategia dirigida a resolver un problema particular con el que te topas a menudo. Tales problemas incluyen luchar con un ejército desmotivado tras de ti; desperdiciar energía peleando en demasiados frentes a la vez; sentirte abrumad@ por la fricción, la discrepancia entre planes y realidad; meterte en situaciones de las que después no puedes salir. Podrías leer los capítulos que se aplican a un problema particular en un momento dado. Mejor todavía, podrías leer todas las estrategias, asimilarlas y permitir que se conviertan en parte de tu arsenal mental. Aunque tu intención sea evitar una guerra, no sostenerla, muchas de estas estrategias son valiosas para efectos defensivos y para que comprendas qué podría tramar la parte contraria. En cualquier caso, no pretenden ser doctrinas ni fórmulas por repetir, sino apoyos para tu juicio al calor de la batalla, semillas que echen raíces en ti y te ayuden a pensar por ti mism@ desarrollando al estratega latente que llevas dentro.

Las estrategias de este volumen proceden de los textos y prácticas de los más grandes generales de la historia (Alejandro Magno, Aníbal, Genghis Khan, Napoleón Bonaparte, el zulú Shaka, William Techumseh Sherman, Erwin Rommel, Vo Nguyen Giap), así como de los mayores estrategas (Sun-tzu, Miyamoto Musashi, Carl von Clausewitz, Ardant du Picq, T. E. Lawrence, el coronel John Boyd). Van de las estrategias básicas de la guerra clásica a las estrategias sucias, no convencionales, de los tiempos modernos. El libro se divide en cinco partes: guerra autodirigida (cómo preparar tu mente y espíritu para la batalla); guerra organizacional (cómo estructurar y motivar a tu ejército); guerra defensiva; guerra ofensiva, y guerra no convencional (sucia). Cada capítulo se ilustra con ejemplos históricos, no sólo de la guerra, sino también de la política (Margaret Thatcher), la cultura (Alfred Hitchcock), los deportes (Muhammad Ali) y los negocios (John D. Rockefeller), lo que confirma la íntima conexión entre lo militar y lo social. Estas estrategias pueden aplicarse a contiendas de cualquier escala: guerra organizada, batallas de negocios, política de un grupo e incluso relaciones personales.

La naturaleza decidió que lo que no puede defenderse solo no sea defendido.

RALPH WALDO EMERSON, 1803-1882.

Finalmente, la estrategia es un arte que requiere no sólo una diferente manera de pensar, sino también un enfoque completamente distinto de la vida misma. Con

demasiada frecuencia existe un abismo entre nuestras ideas y conocimientos, por un lado, y nuestra experiencia real por el otro. Absorbemos trivia e información que ocupan espacio mental pero no nos llevan a ninguna parte. Leemos libros que nos divierten, pero que tienen poca relevancia para nuestra vida diaria. Tenemos elevadas ideas que no ponemos en práctica. También tenemos muchas y muy ricas experiencias que no analizamos lo suficiente, que no nos inspiran ideas, cuyas lecciones ignoramos. La estrategia requiere un constante contacto entre esos dos reinos. Es conocimiento práctico en su mejor expresión. Los hechos de la vida no significan nada si no reflexionas en ellos a profundidad, y las ideas de los libros son chatas si no tienen ninguna aplicación a la vida tal como tú la vives. En la estrategia, toda la vida es un juego en el que tú participas. Este juego es emocionante, pero también requiere profunda y seria atención. Es mucho lo que está en disputa. Lo que sabes debe traducirse en acción, y la acción en conocimiento. En consecuencia, la estrategia es un desafío para toda la vida, y fuente de constante placer en la superación de dificultades y la resolución de problemas.

*En este mundo en el que se juega con dados cargados, un hombre debe poseer temple de hierro, armadura a prueba de los golpes del destino y armas para abrirse camino contra los demás. La vida es una larga batalla; tenemos que luchar a cada paso; y Voltaire dice muy atinadamente que, si triunfamos, será a punta de espada, y que morimos con las armas en la mano.*

—**Arthur Schopenhauer, Counsels and Maxims, 1851.**

# PARTE I GUERRA AUTODIRIGIDA

La guerra, o cualquier tipo de conflicto, se libra y gana mediante la estrategia. Concibe la estrategia como una serie de líneas y flechas que apuntan a una meta: llevarte a cierto punto en el mundo, ayudarte a atacar un problema en tu camino, saber cómo rodear y destruir a tu enemigo. Antes de dirigir esas flechas a tus enemigos, sin embargo, debes dirigir las a ti mism@.

Tu mente es el punto de partida de toda guerra y toda estrategia. Una mente fácilmente agobiada por la emoción, enraizada en el pasado en vez del presente y que no puede ver el mundo con claridad y rapidez producirá estrategias que siempre errarán el tiro.

Para ser un@ verdader@ estrategia debes dar tres pasos. Primero, toma conciencia de las debilidades y trastornos que pueden aquejar a tu mente y embotar sus facultades estratégicas. Segundo, declárate la guerra a ti mism@ para obligarte a avanzar. Tercero, libra una inclemente y continua batalla con los enemigos dentro de ti aplicando ciertas estrategias.

Los cuatro capítulos siguientes están destinados a que conozcas los desórdenes que tal vez plagan ahora mismo tu mente y a armarte de estrategias específicas para eliminarlos. Estos capítulos son flechas que apuntan hacia ti. Una vez que los hayas asimilado mediante la reflexión y la práctica, te servirán como dispositivo de autocorrección en todas tus batallas futuras, y liberarán al gran estratega que llevas dentro.

# 1 Declara la guerra a tus enemigos

## LA ESTRATEGIA DE LA POLARIDAD

*La vida es una batalla y conflicto interminable, y no podrás librarla con efectividad si no identificas a tus enemigos. La gente es sutil y evasiva, disfraza sus intenciones, finge estar de tu lado. Necesitas claridad. Aprende a descubrir a tus enemigos, a detectarlos mediante los signos y patrones que indican hostilidad. Entonces, una vez que los tengas a la vista, decláralos la guerra dentro de ti. Así como los polos opuestos de un imán crean movimiento, tus enemigos —tus opuestos— pueden colmarte de propósito y dirección. En cuanto que personas que se interponen en tu camino, que representan lo que aborreces, personas contra las cuales reaccionar, son una fuente de energía. No seas ingenuo: con algunos enemigos no puede haber ningún arreglo, ningún terreno común.*

## EL ENEMIGO INTERNO

En la primavera del año 401 a.C., Jenofonte, caballero rural de treinta años de edad que vivía fuera de Atenas, recibió una curiosa invitación: un amigo reclutaba soldados griegos para que pelearan como mercenarios en favor de Ciro, hermano del rey persa Artajerjes, y le pidió acompañarlos. Esta solicitud era un tanto inusual: griegos y persas habían sido enemigos acérrimos desde mucho tiempo atrás. Ochenta años antes, en efecto, Persia había tratado de conquistar Grecia. Pero los griegos, renombrados guerreros, habían empezado a ofrecer sus servicios al mejor postor, y en el Imperio persa había ciudades rebeldes que Ciro deseaba castigar. Los mercenarios griegos serían perfectos refuerzos para su gran ejército.

Jenofonte no era soldado. De hecho, había llevado una vida regalada, criando perros y caballos, viajando a Atenas para hablar de filosofía con su buen amigo Sócrates y viviendo de su herencia. Pero le gustaba la aventura, y esta vez tenía la oportunidad de conocer al gran Ciro, aprender sobre la guerra y ver Persia. Quizá cuando todo acabara, escribiría un libro. No iría como mercenario (era demasiado rico para ello), sino como filósofo e historiador. Tras consultar el oráculo de Delfos, aceptó la invitación.

Unos diez mil soldados griegos se unieron a la expedición punitiva de Ciro. Los mercenarios eran un grupo heterogéneo procedente de todos los rincones de Grecia, en pos de dinero y aventuras. Y las tuvieron con creces por un tiempo; pero meses después de asumir su puesto, y luego de haber sido llevados hasta el centro de Persia, Ciro admitió su verdadero propósito: marchar sobre Babilonia y desatar una guerra civil para destronar a su hermano y convertirse en rey. Molestos de que se les hubiera engañado, los griegos protestaron y se quejaron, pero Ciro les ofreció más dinero, y eso los apaciguó.

Entonces [Jenofonte] se puso de pie, y convocó primero a los suboficiales de Proxenos. Cuando se hubieron reunido, dijo:

—Caballeros, no puedo dormir y supongo que ustedes tampoco; y no puedo mentir aquí cuando veo en qué aprieto estamos. Es claro que el enemigo no nos mostró guerra abierta hasta que creyó tener todo

preparado; y nadie entre nosotros se empeña en hacer la mejor resistencia posible.”Pero si cedemos, y caemos en poder del rey, ¿cuál esperamos que sea nuestro destino?

Cuando su propio medio hermano fue muerto, el hombre le cortó la cabeza y le cortó las manos y las izó en un poste. Nosotros no tenemos a nadie que abogue por nosotros, y marchamos aquí para hacer del rey un esclavo o para matarlo si podíamos, ¿y cuál creen ustedes que será nuestro destino? ¿No llegaría él a los mayores extremos de tortura para conseguir que todo el mundo tema hacerle la guerra? ¡Ea! ¡Debemos hacer cualquier cosa para despojarlo de su poder! Mientras duró la tregua, jamás dejé de compadecernos, nunca dejé de congratular al rey y su ejército. ¡Qué vasto país vi, qué grande, qué inagotables provisiones, qué muchedumbre de sirvientes, cuántas vacas y ovejas, qué oro, qué prendas! Pero cuando pensaba en nuestros soldados... en que no teníamos parte en todas esas buenas cosas a menos que las compráramos, y en que pocos habían sido dejados con algo siquiera con lo cual comprar; y en que adquirir cualquier cosa sin comprarla estaba prohibido por nuestros juramentos. Mientras razonaba así, a veces temía más a la tregua que a la guerra de hoy. ”Sin embargo, ahora que ellos han roto la tregua, hay un fin tanto para su insolencia como para nuestra sospecha. Ahí están todas esas buenas cosas frente a nosotros, los premios para el bando que demuestre tener a los mejores hombres; los dioses son los jueces de la contienda, y estarán con nosotros, naturalmente. [...]

”Cuando ustedes hayan nombrado tantos comandantes como sean necesarios, reúnan a todos los demás soldados y aliéntenlos; que eso será justo lo que ellos desearán entonces. Quizá ustedes hayan notado qué abatidos estaban al llegar al campamento, qué abatidos montaron la guardia; en tal estado no sé qué podrían hacer con ellos. [...] Pero si alguien pudiera lograr que dejen de preguntarse qué será de ellos para preguntarse qué pueden hacer, estarán mucho más animados. Estoy seguro de que ustedes saben que no son los números ni la fuerza lo que da la victoria en la guerra; pero a un ejército que se arroja a la batalla con el alma más fuerte, sus enemigos generalmente no pueden resistirlo.

*ANÁBASIS: LA MARCHA AL INTERIOR, JENOFONTE, 430?-355? A.C.*

Los ejércitos de Ciro y Artajerjes se enfrentaron en los llanos de Cunaxa, no lejos de Babilonia. Ciro cayó muerto apenas iniciada la batalla, lo que puso rápido fin a la guerra. Los griegos se vieron de súbito en una situación precaria: habiendo combatido en el bando vencido de una guerra civil, estaban muy lejos de su patria y rodeados por persas hostiles. En seguida se les dijo, sin embargo, que Artajerjes no tenía rencillas con ellos. Su único deseo era que salieran de Persia lo más pronto posible. Les envió incluso un emisario, el comandante persa Tisafernes, para que los aprovisionara y escoltara de vuelta a Grecia. Así, guiados por Tisafernes y el ejército persa, los mercenarios emprendieron el largo trayecto a casa, a dos mil quinientos kilómetros de distancia.

Pocos días después de iniciada la marcha, los griegos tenían nuevos temores: las provisiones recibidas de los persas eran insuficientes, y la ruta que Tisafernes había elegido para ellos era problemática. ¿Podían confiar en los persas? Empezaron a discutir entre ellos.

El comandante griego Clearco comunicó las preocupaciones de sus soldados a Tisafernes, quien se mostró comprensivo: Clearco debía llevar a sus capitanes a una reunión en un sitio neutral, los griegos expondrían sus quejas y las dos partes llegarían a un entendimiento. Clearco accedió y apareció al día siguiente con sus oficiales a la hora y en el lugar convenidos, donde, sin embargo, un enorme contingente de persas los rodeó y arrestó. Fueron decapitados ese mismo día.

Uno de ellos logró escapar y alertó a los griegos de la traición persa. Esa noche, el campamento griego fue un lugar desolado. Algunos hombres discutían y acusaban; otros caían embriagados al suelo. Unos cuantos consideraron la posibilidad de huir;



pero, muertos sus jefes, se sentían perdidos.

Esa noche, Jenofonte, quien se había mantenido casi completamente al margen durante la expedición, tuvo un sueño: un rayo de Zeus prendía fuego a la casa de su padre. Despertó angustiado. Comprendió al instante: la muerte miraba a los griegos a la cara, pero ellos perdían el tiempo quejándose, desesperándose, discutiendo. El problema estaba en su cabeza. Habiendo combatido por dinero más que por un propósito o causa, e incapaces de distinguir entre amigos y enemigos, se habían extraviado. La barrera entre ellos y su patria no eran los ríos ni las montañas ni el ejército persa, sino su turbado estado de ánimo. Jenofonte no quería morir de tan deshonrosa manera. No era militar, pero sabía filosofía, conocía el modo de pensar de los hombres y creía que si los griegos se concentraban en los enemigos que deseaban su muerte, estarían alerta y se volverían creativos. Si, por el contrario, seguían obsesionados en la vil traición de los persas, su cólera aumentaría y sería lo único que los motivara. Tenían que dejar de ser mercenarios confundidos y volver a ser griegos, lo diametralmente opuesto a los pérfidos persas. Lo que necesitaban era claridad y dirección.

Jenofonte decidió ser el rayo de Zeus, despertar a sus compañeros e iluminar su camino. Convocó a una reunión a todos los oficiales sobrevivientes y expuso su plan:

Declaremos la guerra a los persas sin siquiera decírselo; no más ideas de negociación ni debates. No perdamos más tiempo discutiendo o acusándonos entre nosotros; dirijamos cada gramo de nuestra energía contra los persas. Seamos tan inventivos e inspirados como lo fueron en Maratón nuestros ancestros, quienes repelieron a un ejército persa mucho mayor. Quememos nuestros carretones, vivamos de la tierra, actuemos rápido. No nos rindamos ni olvidemos los peligros que nos rodean un solo segundo. Es ellos o nosotros, vida o muerte, el bien o el mal. A quien trate de confundirnos con arteras palabras o vagas ideas de pacificación, declarémoslo demasiado estúpido y cobarde para estar de nuestro lado y echémoslo. Que los persas nos vuelvan despiadados. Que una sola idea nos consuma: llegar vivos a casa.

Los oficiales comprendieron que Jenofonte tenía razón. Al día siguiente se presentó ante ellos un oficial persa, quien les ofreció servir como embajador entre ellos y Artajerjes; siguiendo el consejo de Jenofonte, fue echado rápida y rudamente. Era ya la guerra y nada más.

Incitados a la acción, los griegos eligieron dirigentes, Jenofonte entre ellos, y emprendieron la marcha a su patria. Obligados a depender de su ingenio, pronto aprendieron a adaptarse al terreno, evitar batallas y avanzar de noche. Eludieron exitosamente a los persas, a los que batieron en un importante paso montañoso, que cruzaron antes de ser atrapados. Aunque entre Grecia y ellos quedaban todavía muchas tribus enemigas, ya habían dejado atrás al temible ejército persa. Tardaron varios años, pero casi todos ellos retornaron vivos a Grecia.

### *Interpretación*

La vida es batalla y contienda, y tú enfrentarás constantemente situaciones desagradables, relaciones destructivas y compromisos riesgosos. La forma en que

encares estas dificultades determinará tu destino. Como dijo Jenofonte, tus obstáculos no son los ríos ni las montañas ni las demás personas; tu obstáculo eres tú mism@. Si te extravías y confundes, si pierdes tu noción de dirección, si no puedes distinguir entre amigos y enemigos, sólo debes culparte a ti mism@.

Piensa que siempre estás a punto de iniciar una batalla. Todo depende de tu marco mental y tu forma de ver el mundo. Un cambio de perspectiva puede transformarte de mercenario pasivo y confundido a combatiente motivado y creativo.

Pensamiento político e instinto político se miden por lo tanto, sea en el plano teórico como en el práctico, sobre la base de la capacidad de distinguir amigo y enemigo. Los puntos más altos de la gran política son también los momentos en que el enemigo es visto, con concreta claridad, como enemigo.

CARL SCHMITT, 1888-1985.

Nos define nuestra relación con otras personas. De niñ@s desarrollamos una identidad diferenciándonos de los demás, al grado incluso de apartarnos de ellos, rechazarlos, rebelarnos. Así, cuanto más claramente sepas lo que *no* quieres ser, más clara será tu noción de tu identidad y propósito. Sin una sensación de esa polaridad, sin un enemigo contra el cual reaccionar, estarás tan perdid@ como los mercenarios griegos. Ofuscad@ por la perversidad de los demás, vacilarás en el momento decisivo y te sumirás en quejas y discusiones.

Concéntrate en un enemigo. Puede ser alguien que bloquea tu camino o te sabotea, ya sea sutil u obviamente; puede ser alguien que te ha lastimado o combatido injustamente; puede ser un valor o una idea que detestas y que percibes en un individuo o grupo. Puede ser una abstracción: estupidez, presunción, materialismo vulgar. No hagas caso a quien dice que la distinción entre amigos y enemigos es primitiva y *passé*. Lo único que hace es disfrazar su temor al conflicto tras una fachada de falsa cordialidad. Quiere desviarte, contaminarte de la vaguedad que lo aflige. Una vez que te sientas clar@ y motivad@, tendrás espacio para la verdadera amistad y el verdadero arreglo. Tu enemigo es la estrella polar que te guía. Dada esa dirección, puedes entrar en batalla.

*El que no es conmigo, contra mí es.*  
-Lucas 11, 23.

## EL ENEMIGO EXTERNO

A principios de la década de 1970, el sistema político británico se había establecido en un cómodo patrón: el Partido Laborista ganaba una elección, y la siguiente la ganaban los conservadores. El poder pasaba de unas manos a otras, siempre en forma extremadamente gentil y civilizada. De hecho, esos dos partidos habían terminado por asemejarse entre sí. Pero cuando los conservadores perdieron en 1974, algunos de ellos ya habían tenido suficiente. En afán de que las cosas cambiaran, propusieron a Margaret Thatcher como su líder. El partido se dividió ese año, y Thatcher aprovechó

la discordia y ganó la nominación.

Nunca antes se había visto a un político como Thatcher. Mujer en un mundo controlado por hombres, era también orgullosamente clasemediera —hija de un abarrotero— en el partido tradicional de la aristocracia. Su forma de vestir era modesta, más propia de un ama de casa que de un político. Nunca había destacado en el Partido Conservador; de hecho, formaba parte de la extrema derecha de éste. Pero lo más asombroso de todo era su estilo: mientras que los demás políticos eran blandos y conciliadores, ella enfrentaba a sus adversarios atacándolos de frente. Tenía apetito de batalla.

La mayoría de los políticos consideraron la elección de Thatcher como una chiripa y no esperaban que perdurara. Y durante sus primeros años en la dirigencia del partido, cuando los laboristas estaban en el poder, ella hizo poco por modificar ese juicio. Denostaba al sistema socialista, que en su opinión había sofocado toda iniciativa y era responsable en gran medida del declive de la economía británica. Criticaba a la Unión Soviética en un periodo de *détente*. Luego, en el invierno de 1978-1979, varios sindicatos del sector público decidieron ir a la huelga. Thatcher persistió en su ofensiva, y asoció las huelgas con el Partido Laborista y el primer ministro, James Callaghan. El suyo era un audaz discurso divisionista, apto para llegar a los noticieros nocturnos, pero no para ganar elecciones. “Tiene que ser moderada con los votantes”, se le insistía, “no asustarlos”. Ése era al menos el saber convencional.

En 1979, el Partido Laborista convocó a elecciones generales. Thatcher se mantuvo a la carga, elevando esas elecciones a la categoría de cruzada contra el socialismo y última oportunidad de Gran Bretaña para modernizarse. Callaghan era el epítome del político gentil, pero Thatcher logró exasperarlo. Él no sentía más que desdén por esa ama de casa convertida en política, y le devolvió el fuego: coincidió en que esas elecciones serían un parteaguas, porque si Thatcher ganaba, pondría en crisis la economía. Esta estrategia pareció funcionar en parte; Thatcher atemorizaba a muchos votantes, y las encuestas que seguían la popularidad personal indicaron que sus cifras habían caído muy por debajo de las de Callaghan. Al mismo tiempo, sin embargo, la retórica de Thatcher y las respuestas de Callaghan polarizaron al electorado, el que por fin pudo notar una aguda diferencia entre los partidos. Habiendo dividido a la sociedad en izquierda y derecha, Thatcher atizó la divergencia, con lo que llamó la atención y atrajo a los indecisos. Obtuvo una victoria considerable.

Thatcher había sorprendido a los votantes, pero entonces, como primera ministra, tendría que moderar su tono, curar las heridas; según las encuestas, además, eso era lo que la gente quería. Pero, como de costumbre, hizo lo contrario, y aplicó recortes presupuestales aún más profundos que los propuestos durante su campaña. Cuando sus medidas entraron en vigor, la economía efectivamente cayó en crisis, como había dicho Callaghan, y el desempleo aumentó en alto grado. Hombres de su propio

partido, muchos de los cuales resentían para entonces la forma en que ella los había tratado durante años, comenzaron a cuestionar públicamente su capacidad. Estos señores, a quienes Thatcher llamaba los “aguados”, eran los miembros más respetados del Partido Conservador y estaban alarmados: Thatcher estaba llevando al país a un desastre económico que tenían que pagar con su carrera. La reacción de ella fue echarlos de su gabinete. Parecía dispuesta a apartarse de todos; la legión de sus enemigos crecía, y sus cifras en las encuestas caían cada vez más. Era indudable que las siguientes elecciones serían las últimas para ella.

Pero en 1982, al otro lado del Atlántico, la junta militar que gobernaba Argentina, necesitada de una causa para distraer al país de sus muchos problemas, invadió las islas Falkland, posesión británica sobre la que, sin embargo, Argentina tenía derechos históricos. Los oficiales de la junta estaban seguros de que los británicos abandonarían esas islas, áridas y remotas. Pero Thatcher no titubeó: pese a la distancia —trece mil kilómetros—, envió una fuerza naval a las Falkland. Líderes laboristas la criticaron por tan absurda y costosa guerra. Muchos en su propio partido estaban aterrados; si el intento por recuperar las islas fracasaba, el partido estaría arruinado. Thatcher estaba más sola que nunca. Pero gran parte de la sociedad vio entonces sus cualidades, que previamente habían parecido tan irritantes, bajo una nueva luz: su obstinación se convirtió en valor y nobleza. En comparación con los hombres vacilantes, endebles y trepadores que la rodeaban, Thatcher parecía resuelta y segura de sí misma.

Los británicos recobraron las Falkland, y Thatcher se elevó más que nunca. De pronto se olvidaron los problemas económicos y sociales del país. Thatcher dominó la escena, y en las dos elecciones siguientes arrolló a los laboristas.

Soy por naturaleza belicoso. Atacar está entre mis instintos. Poder ser un enemigo, ser un enemigo: esto presupone una naturaleza fuerte, es condición en cualquier caso de toda naturaleza fuerte. Ésta necesita resistencias, y por ello busca resistencias. [...] La fuerza de quien ataca tiene en la oposición que necesita una suerte de medida; todo aumento se revela en la búsqueda de un adversario poderoso, o problema: porque un filósofo belicoso también reta a duelo a los problemas. El empeño es sojuzgar no cualesquiera resistencias que se presenten, sino aquellas contra las que uno tiene que poner toda su fuerza, elasticidad y dominio de armas: sojuzgar a adversarios iguales.

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900

### *Interpretación*

Margaret Thatcher llegó al poder como una intrusa: una mujer de clase media, una radical de derecha. El primer impulso de la mayoría de los intrusos que alcanzan el poder es volverse como los de casa —la vida afuera es difícil—, pero al hacerlo pierden su identidad, su diferencia, lo que los distingue a ojos de la gente. Si Thatcher se hubiera vuelto como los hombres a su alrededor, simplemente habría sido remplazada por otro hombre más. Su impulso fue permanecer como intrusa. De hecho, llevó esto tan lejos como pudo: se erigió como una mujer contra un ejército de hombres.

En cada paso del camino, para disponer del contraste que necesitaba, Thatcher identificó a un adversario: los socialistas, los aguados, los argentinos. Estos enemigos ayudaron a definir su imagen como persona determinada, poderosa, abnegada. Thatcher no se dejó seducir por la popularidad, la cual es efímera y superficial. Los expertos podían obsesionarse en las cifras de popularidad, pero en la mente del votante —que, para un político, es el campo de batalla— una presencia dominante tiene mucho más atractivo que la simpatía. Que algunas personas te odien; no puedes complacer a todos. Tus enemigos, aquellos a quienes te opones tajantemente, te ayudarán a forjar una base de apoyo que no te abandonará. No te arremolines en el centro, donde están todos; en medio de una multitud no hay margen para la lucha. Polariza a la gente, aleja de ti a algunas personas y crea un espacio para la batalla.

Todo en la vida conspira para empujarte al centro, y no sólo políticamente. El centro es el reino del arreglo. Llevarse bien con los demás es una habilidad importante, pero que implica un riesgo: al buscar siempre la vía de menor resistencia, la vía de la conciliación, olvidas quién eres y te hundes en el centro con todos los demás. Concíbete en cambio como un@ luchador@, un@ intrus@ rodead@ de enemigos. La batalla constante te mantendrá fuerte y alerta. Te ayudará a definir en qué crees, en lo referente tanto a ti como a los demás. No te inquietes por enemistarte con algunas personas; sin enemistad no hay batalla, y sin batalla no hay posibilidad de victoria. No te dejes seducir por el deseo de ser apreciad@: es mejor que te respeten, e incluso que te teman. La victoria sobre tus enemigos te brindará una popularidad más duradera.

*No supongas que el enemigo no acudirá, sino más bien cuenta con tu presteza en presentar batalla.*

*—Sun-tzu, El arte de la guerra (siglo IV a.C.).*

## **CLAVES PARA LA GUERRA**

Vivimos una época en la que es raro que la gente sea directamente hostil. Pero las reglas de la acción —social, política, militar— han cambiado, y lo mismo debe ocurrir con tu noción del enemigo. Un enemigo frontal es extraño ahora, pero en realidad es una bendición. Es difícil que la gente te ataque abiertamente y revele sus intenciones, el deseo de destruirte; por el contrario, es política e indirecta. Aunque hoy el mundo es más competitivo que nunca, se desalienta la agresión externa, así que la gente ha aprendido a encubrirse, a atacar impredecible y taimadamente. Muchos usan la amistad como medio para ocultar deseos agresivos: se acercan a ti para hacerte más daño. (Un amigo sabe mejor cómo herirte.) O, sin ser en realidad amigos, ofrecen asistencia y alianza: podrían parecer cooperadores, pero en definitiva promueven sus propios intereses a tus expensas. Después están quienes dominan la guerra moral, jugando a la víctima, haciéndote sentir culpable por algo indefinido que has hecho. El campo de batalla está lleno de estos escurridizos, evasivos y hábiles

guerreros.

[Salvador Dalí] no tenía tiempo para quienes no estaban de acuerdo con sus principios, y emprendió la guerra en el campo enemigo escribiendo cartas insultantes a muchos de los amigos que había hecho en la Residencia, llamándolos cerdos. Se comparaba gustosamente con un toro diestro que evitaba a los vaqueros, y por lo general se divertía mucho provocando y escandalizando a casi cada intelectual catalán digno de ese nombre. Empezaba a quemar sus puentes con el celo de un incendiario. [...]

“Habíamos resuelto [Dalí y el cineasta Luis Buñuel] enviar una venenosa carta con seudónimo a una gran celebridad de España”, refirió después Dalí a su biógrafo Alain Bosquet. “Nuestra meta era pura subversión. [...] Ambos estábamos muy influidos por Nietzsche. [...] Se nos ocurrieron dos nombres: Manuel de Falla, el compositor, y Juan Ramón Jiménez, el poeta. Echamos suertes y Jiménez ganó. [...] Así que escribimos una furiosa y repulsiva carta de incomparable violencia y la dirigimos a Juan Ramón Jiménez. Decía: ‘Distinguido amigo: Creemos que es nuestro deber informarle —desinteresadamente— que su obra es profundamente repugnante para nosotros a causa de su inmoralidad, histeria y arbitrariedad. [...]’. Esto le causó gran pesar a Jiménez. [...]”.

*THE PERSISTENCE OF MEMORY: A BIOGRAPHY OF DALÍ*, MEREDITH ETHERINGTON-SMITH, 1992.

Repara en que la palabra “enemigo” —del latín *inimicus*, “no amigo”— ha sido satanizada y politizada. Tu primera tarea como estratega es ampliar tu concepto del enemigo, para incluir en él al grupo de quienes actúan en tu contra, obstruyéndote, aun en formas sutiles. (A veces la indiferencia y la apatía son mejores armas que la agresión, porque no puedes ver la hostilidad que esconden.) Sin caer en la paranoia, debes darte cuenta de que hay personas que quieren anularte margen de maniobra. Podrás dar un paso atrás y esperar y ver, o pasar a la acción, ya sea agresiva o sólo evasiva, para evitar lo peor. Incluso podrás intentar convertir a un enemigo en amigo. Pero hagas lo que hagas, no seas una víctima ingenua. No te la pases replegándote, reaccionando a las maniobras de tus enemigos. Ármate de prudencia y nunca bajes por completo la guardia, ni siquiera con tus amigos.

La gente suele ser hábil para ocultar su hostilidad, pero a menudo emite señales inconscientes que indican que nada es lo que parece. Uno de los más próximos amigos y asesores del líder del Partido Comunista Chino Mao Tse-tung era Lin Biao, miembro de alto rango del politburó y posible sucesor del presidente. A fines de la década de 1960 y principios de la de 1970, sin embargo, Mao detectó un cambio en Lin: se había vuelto efusivamente amistoso. Todos elogiaban a Mao, pero las loas de Lin eran embarazosamente fervientes. Para Mao eso significó que algo marchaba mal. Vigiló muy de cerca a Lin y decidió que éste tramaba tomar el poder, o al menos colocarse en posición de llegar a la cima. Y tenía razón: Lin intrigaba diligentemente. La cuestión no es desconfiar de todos los gestos amistosos, sino notarlos. Registra todo cambio en la temperatura emocional: sociabilidad inusual, un nuevo deseo de intercambiar confidencias, excesivos elogios de terceros, el deseo de una alianza que podría tener más sentido para la otra persona que para ti. Confía en tu intuición: si la conducta de alguien te parece sospechosa, probablemente lo sea. Podría resultar ser benigna, pero entre tanto es mejor estar en guardia.

La oposición de un miembro contra un socio no es un factor social puramente negativo, así sea sólo porque tal oposición suele ser el único medio para hacer al menos posible la vida con personas realmente

insoportables. Si ni siquiera tuviéramos el poder y el derecho de rebelarnos contra la tiranía, la arbitrariedad, el malhumor, la falta de tacto, no podríamos tolerar ninguna relación con gente cuyo carácter sufrimos.

Nos sentiríamos empujados a dar pasos desesperados, los que, en efecto, terminarían con la relación, pero quizá no constituirían un “conflicto”. No sólo porque [...] la presión usualmente aumenta si se sufre con calma y sin protesta, sino también porque la oposición nos da satisfacción, distracción, alivio internos. [...] Nuestra oposición nos hace sentir que no somos del todo víctimas de las circunstancias.

GEORG SIMMEL, 1858-1918.

Puedes sentarte a interpretar las señales, o trabajar activamente para poner al descubierto a tus enemigos; golpear la hierba para sorprender a las serpientes, como dicen los chinos. En la Biblia leemos acerca de la sospecha de David de que su suegro, el rey Saúl, deseaba en secreto su muerte. ¿Cómo podía comprobarlo? Confió su sospecha al hijo de Saúl, Jonatán, su amigo íntimo. Jonatán se rehusaba a creerlo, así que David propuso una prueba. Se le esperaba en la corte para un banquete. No asistiría; Jonatán se presentaría y ofrecería la excusa de David, adecuada pero no imperiosa. Como era de esperar, esa excusa encolerizó a Saúl, quien exclamó: “¡Vayan ahora mismo por él y tráiganmelo! ¡Merece morir!”.

La prueba de David fue acertada gracias a su ambigüedad. Su excusa para ausentarse del banquete podía interpretarse de más de una manera: si Saúl tenía buenas intenciones para con David, consideraría egoísta la ausencia de su yerno, en el peor de los casos; pero como lo odiaba en secreto, la vio como una desvergüenza, y eso lo sacó de sus casillas. Sigue el ejemplo de David: di o haz algo que pueda interpretarse de más de una manera; algo superficialmente cortés, pero que también indique una leve frialdad de tu parte o pueda ser visto como un insulto sutil. Un amigo podría extrañarse, pero lo dejará pasar. El enemigo secreto, en cambio, reaccionará con ira. Basta una emoción intensa para que sepas que hay algo que hierve bajo la superficie.

Con frecuencia el mejor medio para lograr que la gente revele sus verdaderas intenciones es provocar tensión y discusión. El productor de Hollywood Harry Cohn, presidente de Universal Pictures, usaba a menudo esta estrategia para indagar la verdadera postura de los colaboradores del estudio que se resistían a mostrar de qué lado estaban: atacaba de pronto su trabajo o adoptaba una posición extrema, y aun ofensiva, en una discusión. Así provocados, directores y guionistas abandonaban su usual cautela y exponían sus verdaderas opiniones.

Cuando se viaja río arriba por cualquiera de las grandes corrientes [de Borneo], se hallan tribus sucesivamente más belicosas. En las regiones costeras residen comunidades pacíficas que nunca pelean salvo en defensa propia, y aun así con escaso éxito, mientras que en las regiones centrales, donde los ríos crecen, se ubican varias tribus extremadamente belicosas cuyas irrupciones han sido constante fuente de terror para las comunidades asentadas en los tramos inferiores de los ríos. [...] Podría suponerse que la pacífica gente de la costa sería superior en cualidades morales a sus pendencieros vecinos, pero lo cierto es lo contrario. En casi todos los aspectos, la ventaja asiste a las tribus belicosas. Sus casas están mejor construidas, son más grandes y más limpias; su moral doméstica es superior; son físicamente más fuertes, son más valientes, y física y mentalmente más activos, y en general más dignos de confianza. Pero, sobre todo, su organización social es más firme y eficiente, porque su respeto y obediencia a sus jefes y lealtad a su comunidad son mucho mayores; cada hombre se identifica con la comunidad entera, y acepta y

ejecuta lealmente los deberes sociales que se le imponen.

WILLIAM MCDUGALL, 1871-1938.

Comprende que la gente tiende a ser vaga y escurridiza porque esto es más seguro que comprometerse expresamente con algo. Si tú eres el jefe, la gente no hará sino repetir tus ideas. Pero su acuerdo es usualmente mera adulación. Llévala entonces al plano emocional; la gente suele ser más sincera al discutir. Si provocas una discusión con alguien y sigue repitiendo tus ideas, es probable que estés tratando con un camaleón, tipo de persona particularmente peligroso. Ten cuidado de la gente que se oculta tras una fachada de vagas abstracciones e imparcialidad: nadie es imparcial. Una pregunta incisivamente formulada, una opinión ideada para ofender, lo hará reaccionar y tomar partido.

A veces es mejor asumir un enfoque menos directo con tus posibles enemigos, ser tan sutil e intrigante como ellos. En 1519, Hernán Cortés llegó a México con su banda de aventureros. Entre esos quinientos hombres había algunos cuya lealtad era dudosa. A lo largo de la expedición, cada vez que uno de los soldados de Cortés hacía algo que él consideraba sospechoso, jamás se enojaba ni lo acusaba. Fingía en cambio simpatizar con ellos, aceptando y aprobando lo que habían hecho. Pensando débil a Cortés, o que estaba de su lado, daban un paso más. Él conseguía entonces lo que quería: una señal clara, para sí mismo y los demás, de que eran traidores. Entonces podía aislarlos y destruirlos. Adopta el método de Cortés: si amigos o seguidores de cuyos verdaderos motivos sospechas sugieren algo sutilmente hostil, o contrario a tus intereses, o simplemente excéntrico, evita la tentación de reaccionar, decir no, enojarte o incluso hacer preguntas. Sigue adelante, o simula hacerte de la vista gorda: tus enemigos pronto llegarán más lejos y dejarán ver más claramente sus designios. Entonces los tendrás a la vista y podrás atacar.

Un enemigo suele ser grande y difícil de precisar: una organización, o una persona oculta tras una embrollada red. Lo que debes hacer es apuntar a una parte del grupo: un líder, un vocero, un miembro clave del círculo principal. Fue así como el activista Saul Alinsky atrapó a corporaciones y burocracias. En su campaña de la década de 1960 para terminar con la discriminación racial en el sistema de escuelas públicas de Chicago, se concentró en el superintendente escolar, a sabiendas de que este hombre echaría la culpa a sus superiores. Atacando repetidamente al superintendente, pudo dar publicidad a su lucha, y a aquel individuo le fue imposible esconderse. Finalmente, sus jefes tuvieron que salir en su ayuda, exhibiéndose en el proceso. Como Alinsky, no apuntes nunca a un enemigo vago y abstracto. Es difícil reunir las emociones necesarias para librar una batalla incruenta como ésta, lo que en cualquier caso dejará invisible a tu enemigo. Personaliza la batalla, cara a cara.

El hombre existe sólo en la medida en que es resistido.

GEORG HEGEL, 1770-1831.

El peligro está en todas partes. Siempre habrá personas hostiles y relaciones



destructivas. La única manera de salir de una dinámica negativa es hacerle frente. Reprimir tu enojo, evitar a la persona que te amenaza, buscar siempre la conciliación: estas estrategias comunes significan la ruina. Evitar el conflicto se vuelve hábito, y pierdes el gusto por la batalla. Sentirte culpable no sirve de nada; no es culpa tuya tener enemigos. Sentirte ofendid@ o victimad@ es igualmente inútil. En ambos casos ves dentro, te concentras en ti y tus sentimientos. En lugar de internalizar una situación desagradable, externalízala y enfrenta a tu enemigo. Ésta es la única salida.

El psicólogo infantil Jean Piaget veía el conflicto como parte crítica del desarrollo mental. Mediante batallas con chicos de su edad y después con sus padres, los niños aprenden a adaptarse al mundo y a desarrollar estrategias para resolver problemas. Los niños que intentan evitar conflictos a toda costa, o que tienen padres sobreprotectores, terminan afectados social y mentalmente. Lo mismo puede decirse de los adultos: a través de tus batallas con los demás, aprendes qué funciona, qué no y cómo protegerte. Así, en vez de acobardarte ante la idea de tener enemigos, abrázala. El conflicto es terapéutico.

Los enemigos brindan muchos dones. Para comenzar, te motivan y ajustan tus juicios. El artista Salvador Dalí descubrió pronto que había muchos rasgos que no soportaba en la gente: conformismo, romanticismo, piedad. En cada etapa de su vida, encontró a alguien que, en su opinión, encarnaba esos antiideales, un enemigo que asediar. Primero fue el poeta Federico García Lorca, quien escribía poesía romántica; después André Breton, el autoritario líder del movimiento surrealista. Tener enemigos contra los cuales rebelarse lo hacía sentirse seguro e inspirado.

Los enemigos también te proporcionan un punto de referencia para juzgarte, tanto personal como socialmente. Los samurais de Japón no tenían una medida de su excelencia a menos que se enfrentaran a los mejores espadachines; tocó a Joe Frazier hacer de Muhammad Alí un gran boxeador. Un adversario difícil te hará dar lo mejor de ti. Y cuanto mayor sea él, mayor será también tu recompensa, aun en la derrota. Es mejor perder ante un contrincante valioso que aplastar a un enemigo inofensivo. Ganarás simpatía y respeto, y acumularás apoyo para tu siguiente contienda.

Ser atacad@ es signo de que eres suficientemente importante para ser un objetivo. Deberías disfrutar de esa atención y de la oportunidad de ponerte a prueba. Tod@s tenemos impulsos agresivos que se nos obliga a reprimir; un enemigo te ofrece una salida para esos instintos. Al menos tienes a alguien en quien descargar tu agresión sin sentirte culpable.

La frecuente escucha de mi ama leyendo la Biblia —porque solía leer en voz alta cuando su esposo estaba ausente— despertó pronto mi curiosidad respecto al misterio de la lectura, y animó en mí el deseo de aprender. No teniendo ningún temor a mi querida ama ante mis ojos (ella no me había dado razón para temerle), le pedí francamente que me enseñara a leer; y sin vacilar, la buena mujer inició la tarea, y muy pronto, gracias a su ayuda, dominé el alfabeto, y podía deletrear palabras de tres o cuatro letras.[...]

El amo Hugh se sorprendió de la simplicidad de su esposa y, probablemente por primera vez, le expuso la filosofía real de la esclavitud, y las peculiares reglas que amos y amas debían observar en la administración de sus bienes humanos. El señor Auld le prohibió al instante continuar con su instrucción [de lectura]; diciéndole, en primer lugar, que el acto mismo era ilegal; que también era inseguro, y sólo

podía conducir a desgracias. [...]

La señora Auld sintió evidentemente la fuerza de las observaciones de su marido; y, como esposa obediente, siguió la dirección indicada por él. El efecto de sus palabras, en mí, no fue leve ni transitorio. Sus sentencias de hierro —ásperas y frías— calaron hondo en mi corazón, y no sólo inflamaron mis sentimientos en una suerte de rebelión, sino que también despertaron en mí una adormecida avalancha de ideas vitales. Fue una nueva y especial revelación descubrir un doloroso misterio que mi joven entendimiento había pugnado en vano por saber: el poder del hombre blanco para perpetuar la esclavitud del hombre negro.

“Muy bien”, pensé; “el conocimiento inhabilita a un niño para ser esclavo”. Consentí instintivamente esa proposición; y a partir de ese momento entendí la vía directa de la esclavitud a la libertad. Eso era justo lo que yo necesitaba; y lo recibí en el momento, y de la fuente, que menos esperaba. [...]

Cuerdo como era el señor Auld, evidentemente subestimó mi comprensión, y tenía escasa idea del uso que yo era capaz de hacer de la grandiosa lección que dio a su esposa. [...] Que lo que él amaba más era lo que yo más odiaba; y la propia determinación que expresó de mantenerme en la ignorancia sólo rindió en mí mayor resolución de buscar la inteligencia.

*MY BONDAGE AND MY FREEDOM,*  
FREDERICK DOUGLASS, 1818-1895.

Los líderes siempre han hallado útil tener un enemigo a sus puertas en momentos angustiosos, para distraer a la gente de sus dificultades. Al usar a tus enemigos para reunir a tus tropas, polarízalas lo más posible: combatirán más ferozmente si sienten un poco de odio. Así, exagera las diferencias entre tu enemigo y tú: traza claramente la línea. Jenofonte no se propuso ser justo; no dijo que en realidad los persas no eran tan malos y que habían hecho mucho en pro de la civilización. Los llamó bárbaros, la antítesis de los griegos. Describió su reciente traición y dijo que eran una cultura maligna que no podía encontrar favor con los dioses. Igual tú: tu meta es la victoria, no la justicia ni el equilibrio. Usa la retórica de la guerra para incitar interés y estimular el espíritu.

Lo que necesitas en la guerra es margen de maniobra. Las esquinas estrechas significan muerte. Tener enemigos te da opciones. Puedes oponerlos entre sí, hacerte amigo de uno de ellos como medio para atacar al otro, etc. Sin enemigos no sabrás cómo o dónde maniobrar y perderás la noción de tus límites, de cuán lejos puedes llegar. Julio César identificó pronto a Pompeyo como su enemigo. Midiendo sus acciones y calculando cuidadosamente, sólo hacía cosas que lo dejaran en una sólida posición en relación con Pompeyo. Cuando finalmente estalló la guerra entre ambos, César estaba en condiciones ideales. Pero una vez que derrotó a Pompeyo y se quedó sin rivales, perdió todo sentido de proporción; de hecho, dio en creerse dios. Su victoria sobre Pompeyo fue su ruina. Tus enemigos te imponen un sentido de realismo y humildad.

Recuerda: siempre habrá personas más agresivas, insinceras y crueles que tú, y es inevitable que algunas de ellas se crucen en tu camino. Querrás conciliar y llegar a un arreglo con ellas. La razón es que esas personas suelen ser muy hábiles para engañar y están al tanto del valor estratégico de congeniar o de simular concederte amplio espacio, cuando en realidad sus deseos no tienen límite y sólo intentan desarmarte. Con algunas personas tienes que endurecerte, reconocer que no hay terreno común ni esperanza de conciliación. Para tu adversario, tu deseo de llegar a un arreglo es un

arma por usar contra ti. Conoce a estos peligrosos enemigos por su pasado: averigua rápidos aumentos de poder, súbitas mejoras de fortuna, previos actos de traición. Una vez que sospeches que tratas con un Napoleón, no bajes la guardia ni confíes tu adversario a otra persona. Tú eres la última línea de tu propia defensa.

**Imagen:** La Tierra. El enemigo es el suelo bajo tus pies. Posee una gravedad que te mantiene en tu sitio, una fuerza de resistencia. Echa profundas raíces en esta tierra para obtener firmeza y fuerza. Sin un enemigo que pisotear, que atropellar, perderás la compostura y todo sentido de proporción.

**Autoridad:** Si confías en tu seguridad y no piensas en el peligro; si no sabes estar suficientemente alerta a la llegada de los enemigos, serás como el gorrion que anida en un toldo o el pez que nada en un caldero: no terminarás el día. –*Chuko Liang (181-234 d.C.)*.

## REVERSO

Mantén siempre bajo control la búsqueda y uso de enemigos. Lo que deseas es claridad, no paranoia. Ha sido la ruina de muchos tiranos ver un enemigo en todos. Pierden su comprensión de la realidad y se enredan irremediabilmente en las emociones que su paranoia les suscita. Al permanecer atento a posibles enemigos, simplemente eres prudente y cauteloso. Guarda tus sospechas para ti; si estás equivocad@, nadie lo sabrá. Asimismo, cuídate de polarizar tanto a la gente que no te sea posible retroceder. Margaret Thatcher, usualmente brillante en el juego de la polarización, perdió al final el control sobre él: se creó demasiados enemigos y no cesó de repetir la misma táctica aun en situaciones que imponían el repliegue. Franklin Delano Roosevelt era un maestro de la polarización, siempre deseoso de trazar una línea entre sus enemigos y él. Una vez que dejaba suficientemente clara esa línea, sin embargo, daba marcha atrás, lo que lo hacía parecer conciliador, un hombre de paz que ocasionalmente se lanzaba a la guerra. Aun si esta impresión era falsa, crearla era el colmo de la sabiduría.

## 2 No des la guerra pasada

### LA ESTRATEGIA DE LA GUERRA DE GUERRILLAS MENTAL

*Lo que con mayor frecuencia te oprime y acarrea desgracias es el pasado, en forma de apegos innecesarios, repeticiones de fórmulas gastadas y el recuerdo de antiguas victorias y derrotas. Debes librar conscientemente una guerra contra el pasado y obligarte a reaccionar al momento presente. Sé implacable contigo mism@; no repitas los métodos trillados. A veces debes forzarte a seguir nuevas direcciones, aun si implican riesgos. Lo que puedes perder en comodidad y seguridad lo ganarás en sorpresa, dificultando así a tus enemigos saber qué harás. Libra una guerra de guerrillas en tu mente, sin permitir líneas estáticas de defensa ni ciudadelas en peligro; vuelve todo fluido y móvil.*

### LA GUERRA PASADA

Nadie ha ascendido tan rápido al poder como Napoleón Bonaparte (1769-1821). En 1793 pasó de capitán en el ejército revolucionario francés a general brigadier. En 1796 fue el jefe de las fuerzas francesas en Italia contra los austriacos, a los que aplastó ese año y de nuevo tres años después. Fue primer cónsul de Francia en 1801, emperador en 1804. En 1805 humilló a los ejércitos austriaco y ruso en la Batalla de Austerlitz.

Para muchos, Napoleón era más que un gran general: un genio, un dios de la guerra. No todos estaban impresionados, sin embargo; había generales prusianos que pensaban que simplemente había sido afortunado. Mientras que él había sido arrojado y agresivo, creían, sus adversarios habían sido tímidos y débiles. Si alguna vez enfrentaba a los prusianos, se revelaría como un gran farsante.

Entre esos generales prusianos estaba Friedrich Ludwig, príncipe de Hohenlohe-Ingelfingen (1746-1818). Hohenlohe procedía de una de las más antiguas familias aristocráticas de Alemania, dueña de un ilustre expediente militar. Había iniciado pronto su carrera, bajo las órdenes del propio Federico el Grande (1712-1786), el hombre que por sí solo había hecho de Prusia una gran potencia. Hohenlohe había ascendido por méritos, convirtiéndose en general a los cincuenta, joven para los estándares prusianos.

Para Hohenlohe, el éxito en la guerra dependía de la organización, la disciplina y el uso de estrategias superiores desarrolladas por experimentadas mentes militares. Los prusianos ejemplificaban todas esas virtudes. Los soldados prusianos entrenaban severamente hasta ejecutar elaboradas maniobras con la precisión de una máquina. Los generales prusianos estudiaban intensamente las victorias de Federico el Grande; la guerra era para ellos una cuestión matemática, la aplicación de principios inmutables. Para esos generales, Napoleón era un corso exaltado que dirigía a un ejército de ciudadanos revoltosos. Superiores en conocimientos y habilidades, ellos lo superarían en estrategia. Los franceses se aterrarían y desmoronarían ante los disciplinados prusianos; el mito napoleónico yacería en ruinas, y Europa recuperaría

su antiguo orden.

La teoría no es capaz de dotar a la inteligencia de fórmulas para resolver problemas, ni de indicar la estrecha senda de la presumible solución única alzando en cada flanco una cerca de principios. En cambio, es capaz de ofrecerle señales en torno a la gran masa de fenómenos y sus relaciones, y liberarla después para que se remonte a las alturas supremas de la acción. La inteligencia puede emplear ahí sus naturales talentos, concertándolos con objeto de conocer lo cierto y verdadero como si se tratase de una idea resultante de la concentración de dichos talentos; de una reacción al desafío próximo, no de un fruto de la reflexión.

*DE LA GUERRA, CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831.*

En agosto de 1806, Hohenlohe y sus camaradas generales obtuvieron por fin lo que deseaban: el rey Federico Guillermo III de Prusia, cansado de las promesas incumplidas de Napoleón, decidió declararle la guerra en seis semanas. Entre tanto, pidió a sus generales proponer un plan para destruir a los franceses.

Hohenlohe se sintió extasiado. Esa campaña sería el clímax de su carrera. Había pensado durante años en cómo batir a Napoleón, y presentó su plan en la primera sesión de estrategia de los generales: marchas precisas colocarían al ejército en el ángulo perfecto desde el cual atacar a los franceses mientras éstos avanzaban por el sur de Prusia. Un ataque en formación oblicua —la táctica favorita de Federico el Grande— asestaría un golpe devastador. Los demás generales, todos ellos de entre sesenta y ochenta años de edad, presentaron sus propios planes, pero también eran meras variantes de las tácticas de Federico el Grande. La conversación derivó en discusión; transcurrieron varias semanas. Al final, el rey tuvo que intervenir y elaborar una estrategia de compromiso que satisficiera a todos sus generales.

En forma a menudo muy arbitraria, [el barón Antoine-Henri de Jomini] fuerza [los actos napoleónicos] en un sistema que impone a Napoleón, de modo que es absolutamente incapaz de ver lo que, antes que nada, constituye en realidad la grandeza de este capitán; a saber, el temerario arrojo de sus operaciones, en las que, burlándose de toda teoría, siempre intentó hacer lo que mejor convenía a cada ocasión.

*FRIEDRICH VON BERNHARDI, 1849-1930.*

Una sensación de exuberancia recorría el país, que pronto volvería a vivir los años de gloria de Federico el Grande. Los generales sabían que Napoleón estaba al tanto de sus planes —tenía excelentes espías—, pero los prusianos contaban con una ventaja inicial; y una vez que su máquina de guerra empezaba a moverse, nada podía detenerla.

El 5 de octubre, pocos días antes de que el rey declarara la guerra, los generales recibieron terribles noticias. Una misión de reconocimiento reveló que divisiones del ejército de Napoleón, que ellos habían creído disperso, habían marchado al este, se habían combinado y se hallaban en intensa formación en el sur de Prusia. El capitán que había encabezado esa misión de exploración informó que los soldados franceses marchaban con mochilas a la espalda: mientras que los prusianos usaban lentos carretones para aprovisionar a sus tropas, los franceses cargaban sus propios suministros y se movían con pasmosa celeridad y agilidad.

Antes de que los generales tuvieran tiempo de ajustar sus planes, el ejército de

Napoleón viró de súbito al norte, enfilando directamente hacia Berlín, el corazón de Prusia. Los generales discutían y titubeaban, moviendo a sus tropas de aquí para allá, tratando de decidir dónde atacar. El pánico cundió. Por fin, el rey ordenó la retirada: las tropas se reagruparían en el norte y atacarían el flanco de Napoleón mientras éste avanzaba hacia Berlín. Hohenlohe estaría a cargo de la retaguardia, para proteger el repliegue prusiano.

El 14 de octubre, cerca de la ciudad de Jena, Napoleón alcanzó a Hohenlohe, quien se vio por fin frente a la batalla que tan desesperadamente había deseado. Ambos bandos eran iguales en número; pero mientras que los franceses eran una fuerza ingobernable, que peleaba atropelladamente y a la carrera, Hohenlohe mantenía a sus tropas en estricto orden, orquestándolas como un cuerpo de *ballet*. El combate osciló hasta que los franceses capturaron al fin la villa de *Vierzehnheiligen*.

Hohenlohe ordenó a sus tropas recuperar la plaza. En un ritual que se remontaba a Federico el Grande, un tambor mayor tocó una marcha y los soldados prusianos, sus banderas al vuelo, tomaron otra vez sus posiciones en un desfile perfectamente ordenado, preparándose para avanzar. Estaban en descampado, sin embargo, y los hombres de Napoleón se hallaban detrás de las tapias de los jardines y sobre los techos de las casas. Los prusianos eran, así, bolos para los tiradores franceses. Confundido, Hohenlohe ordenó a sus soldados detenerse y cambiar de formación. Los tambores volvieron a sonar, los prusianos marcharon con magnífica precisión, un espectáculo siempre digno de admirar... pero los franceses no dejaban de dispararles, diezmado así al frente prusiano.

Hohenlohe jamás había visto un ejército como ése. Los soldados franceses eran demonios. A diferencia de sus disciplinadas tropas, se movían por sí solos, pero había método en su locura. De pronto, como salidos de ninguna parte, se precipitaron por ambos lados, amenazando con rodear a los prusianos. El príncipe ordenó la retirada. La Batalla de Jena había concluido.

Como un castillo de naipes, los prusianos se desplomaron rápidamente, cayendo una fortaleza tras otra. El rey huyó al este. En cuestión de días, no quedó prácticamente nada del antes poderoso ejército prusiano.

### **Interpretación**

La realidad que enfrentaban los prusianos en 1806 era simple: se habían atrasado cincuenta años. Sus generales eran viejos, y en lugar de responder a las circunstancias presentes, repetían fórmulas que habían rendido fruto en el pasado. Su ejército se movía lentamente, y sus soldados eran autómatas que desfilaban. Los generales prusianos habían dispuesto de muchas señales que les advertían del desastre: su ejército no se había desempeñado bien en acciones recientes, varios oficiales prusianos habían aconsejado reformas y por último, aunque no en importancia, habían tenido diez años para estudiar a Napoleón: sus innovadoras estrategias y la

velocidad y fluidez con que sus ejércitos convergían sobre el enemigo. La realidad los veía a la cara, pero ellos optaron por ignorarla. Se decían, en efecto, que era Napoleón quien estaba condenado al fracaso.

#### EL MURCIÉLAGO Y LAS COMADREJAS

Un murciélago que había caído al suelo fue capturado por una comadreja y, cuando ésta le iba a matar, le suplicó por su salvación. Al decirle la comadreja que no podía liberarle, pues por naturaleza combatía a todos los voladores, él le dijo que no era un pájaro, sino un ratón, y así le dejó libre. Más tarde cayó de nuevo al suelo y lo cogió otra comadreja, a la que también pidió que no lo devorara. Como ésta dijese que odiaba a todos los ratones, él repuso que no era ratón, sino murciélago, y de nuevo fue liberado. Y así ocurrió que, por cambiar dos veces de nombre, logró su salvación. La fábula muestra que tampoco nosotros debemos permanecer siempre en lo mismo, pensando que los que se acomodan a las circunstancias muchas veces evitan los peligros.

FÁBULAS, ESOPHO, SIGLO VI A.C

Quizá tú consideres al ejército prusiano un mero ejemplo histórico interesante, pero es probable que estés siguiendo la misma dirección. Lo que limita a los individuos tanto como a las naciones es la incapacidad de enfrentar la realidad, de ver las cosas tal como son. Conforme envejecemos, nos aferramos cada vez más al pasado. Nos vence la costumbre. Lo que alguna vez nos funcionó se vuelve doctrina, una concha para protegernos de la realidad. La repetición reemplaza a la creatividad. Es raro que nos demos cuenta de que hacemos esto, porque nos es casi imposible verlo suceder en nuestra mente. Luego, de repente, un joven Napoleón se cruza en nuestro camino, una persona que no respeta la tradición, que lucha en una forma nueva. Sólo entonces vemos que nuestra manera de pensar y reaccionar ya es obsoleta.

Nunca des por supuesto que tus éxitos pasados continuarán en el futuro. En realidad, tus éxitos pasados son tu mayor obstáculo: cada batalla, cada guerra, es diferente, y no puedes suponer que lo que funcionó antes funcionará hoy. Debes soltar el pasado y abrir tus ojos al presente. Tu tendencia a dar la guerra pasada puede conducirte a tu última guerra.

*Cuando, en 1806, los generales prusianos [...] se precipitaron a la catástrofe por emplear la formación oblicua de Federico el Grande, ejemplificaron no sólo un estilo obsoleto, sino también la más aguda indigencia mental a que la inercia haya conducido nunca. En consecuencia, al mando de Hohenlohe, el ejército prusiano fue vencido en el campo de batalla como ninguno otro lo había sido jamás.*

—*Carl von Clausewitz, DE LA GUERRA (1780-1831).*

## LA GUERRA PRESENTE

En 1605, Miyamoto Musashi, un samurai que había ganado fama como espadachín a la corta edad de veintiún años, fue retado a duelo. El retador, un joven llamado Matashichiro, pertenecía a la familia Yoshioka, clan renombrado por su destreza en el manejo de la espada. Ese mismo año, Musashi había derrotado al padre de Matashichiro, Genzaemon, en un duelo. Días después había dado muerte al hermano menor de Genzaemon en un duelo más. La familia Yoshioka clamaba venganza.

Nunca leí tratados de estrategia. [...] Cuando peleamos, no llevamos libros con nosotros.

MAO TSE-TUNG, 1893-1976.

Los amigos de Musashi olieron una trampa en el reto de Matashichiro y ofrecieron acompañarlo al duelo, pero Musashi fue solo. En sus anteriores enfrentamientos con los Yoshioka, los había enojado presentándose con varias horas de retraso; esta vez, en cambio, llegó temprano y se escondió en los árboles. Matashichiro arribó con un pequeño ejército. Musashi “llegará tarde, como de costumbre”, dijo uno de ellos, “¡pero esa treta ya no dará resultado con nosotros!”. Seguros de su emboscada, los hombres de Matashichiro se echaron y se ocultaron en la hierba. De repente, Musashi salió de detrás de su árbol y gritó: “Llevo mucho tiempo esperando. ¡Saca tu espada!”. De un rápido golpe, mató a Matashichiro, y luego adoptó una posición en ángulo frente a los demás hombres. Ellos se pusieron de pie de un salto, pero, tomados por sorpresa, formaron una línea irregular en vez de rodearlo. Musashi recorrió simplemente la línea, matando a los atónitos hombres uno tras otro en cuestión de segundos.

La victoria de Musashi selló su fama como uno de los mejores espadachines de Japón. Vagó entonces por el país en busca de retos apropiados. En una ciudad oyó hablar de un guerrero invicto llamado Baiken, cuyas armas eran una hoz y una larga cadena con una bola de acero en un extremo. Musashi quiso ver esas armas en acción, pero Baiken se negó: la única forma en que podría verlas actuar, le dijo Baiken, sería librando un duelo.

#### RENOVACIÓN DE LA MENTE

Cuando tú y tu adversario traban combate y éste se prolonga sin fin visible, es crucial que des con una técnica completamente distinta. Renovando tu mente y técnicas mientras encaras a tu adversario, encontrarás el momento y ritmo adecuado para vencerlo. Cada vez que tú y tu adversario se estanquen, debes emplear de inmediato un método diferente de habértelas con él para poder derrotarlo.

*THE BOOK OF FIVE RINGS, MIYAMOTO MUSASHI, 1584-1645.*

También esta vez los amigos de Musashi optaron por la ruta segura: lo instaron a retirarse. Nadie había derrotado ni por asomo a Baiken, cuyas armas eran insuperables: remolineando su bola en el aire para cobrar impulso, hacía retroceder a su víctima con un ataque implacable, para luego lanzarle la bola a la cara. El contrincante tenía que parar la bola y la cadena; y, ocupado el brazo con la espada, en ese breve instante Baiken le cortaba el cuello con la hoz.

Ignorando las advertencias de sus amigos, Musashi retó a Baiken y se presentó en la tienda de éste con dos espadas, una larga y otra corta. Baiken nunca había visto pelear a alguien con dos espadas. Además, en lugar de permitir que Baiken cargara contra él, Musashi atacó primero, haciendo retroceder a su enemigo. Baiken dudó de arrojar la bola, porque Musashi podía desviarla con una espada y herirlo con la otra. Mientras Baiken buscaba una oportunidad, Musashi le hizo perder de pronto el equilibrio con un toque de la espada corta, seguido una fracción de segundo después



con un lance de la larga, atravesando y matando al hasta entonces invicto maestro Baiken.

Años más tarde, Musashi se enteró de un gran samurai llamado Sasaki Ganryu, quien peleaba con una espada muy larga, arma increíblemente bella que parecía poseída por un espíritu guerrero. Ese combate sería la prueba suprema de Musashi. Ganryu aceptó el reto; el duelo tendría lugar en una pequeña isla cerca de la casa del samurai.

La mañana del duelo, la isla estaba repleta. Un encuentro entre guerreros como éstos no tenía precedente. Ganryu se presentó a tiempo, pero Musashi llegó tarde, muy tarde. Pasó una hora, luego dos; Ganryu estaba furioso. Finalmente se vio que un bote se aproximaba a la isla. Su pasajero estaba acostado, al parecer semidormido, y afilaba un largo remo de madera. Era Musashi. Parecía perdido en sus pensamientos, contemplando las nubes. Cuando el bote llegó a la orilla, Musashi se ató una sucia toalla alrededor de la cabeza y saltó fuera, empuñando el largo remo, más largo que la famosa espada de Ganryu. Este extraño hombre había llegado al principal combate de su vida con un remo por espada y una toalla por cinta.

Es un mal obsesionarse con la idea de ganar. También es un mal obsesionarse con la idea de emplear la destreza en la espada. Lo es asimismo obsesionarse con la idea de usar todo lo aprendido, y obsesionarse con la idea de atacar. También es un mal obsesionarse y aferrarse a la idea de librarse de todos esos males. Un mal es aquí una mente obsesionada que se dilata en una cosa. Como todos esos males están en tu mente, debes librarte de ellos para poner tu mente en orden.

TAKUAN, JAPÓN, 1573-1645.

Ganryu exclamó airadamente: “¿Tanto me temes que rompiste tu promesa de estar aquí a las ocho?”. Musashi no dijo nada, pero se acercó. Ganryu sacó su magnífica espada y tiró la funda en la arena. Musashi sonrió: “Sasaki, acabas de sellar tu ruina”. “¿Yo? ¿Derrotado? ¡Imposible!” “¿Qué vencedor sobre la tierra”, replicó Musashi, “abandonaría su funda al mar?”. Esta enigmática observación sólo enojó más a Ganryu.

Musashi atacó entonces, apuntando su remo afilado directamente a los ojos de su enemigo. Ganryu alzó de inmediato su espada y la dejó caer sobre la cabeza de Musashi, pero falló, cortando en dos la cinta de toalla. Nunca antes había fallado. Casi en ese mismo instante, Musashi bajó su espada de madera e hirió a Ganryu en los pies. Los espectadores se quedaron sin aliento. Mientras Ganryu avanzaba con dificultad, Musashi lo mató de una estocada en la cabeza. A continuación, tras inclinarse cortésmente ante los hombres que presidían el duelo, volvió al bote y se marchó tan tranquilamente como había llegado.

A partir de ese momento, Musashi fue considerado un espadachín incomparable.

Cualquiera puede planear una campaña, pero pocos son capaces de librar una guerra, porque sólo un verdadero genio militar puede manejar los despliegues y circunstancias.

NAPOLEÓN BONAPARTE, 1769-1821.

## Interpretación

Miyamoto Musashi, autor de *The Book of the Five Rings*, ganaba todos sus duelos por una razón: en cada caso adaptaba su estrategia a su adversario y a las circunstancias del momento. Con Matashichiro decidió que ya era hora de llegar temprano, lo que no había hecho en sus combates previos. La victoria contra muchos hombres dependía de la sorpresa, así que salió cuando sus contendientes estaban echados; luego, una vez que dio muerte a su líder, se puso en un ángulo que los invitaba a atacarlo en lugar de rodearlo, lo que habría sido mucho más peligroso para él. Con Baiken todo fue cuestión de usar dos espadas e invadir después su espacio, sin darle tiempo de reaccionar inteligentemente a esa novedad. Con Ganryu se propuso enfurecer y humillar a su soberbio contrincante: la espada de madera, la actitud indiferente, la cinta de toalla sucia, la observación enigmática, el ataque a los ojos.

Los adversarios de Musashi dependían de su brillante técnica, ostentosas espadas y heterodoxas armas. Esto es lo mismo que dar la guerra pasada: en vez de reaccionar al momento, confiaban en la instrucción, la tecnología y lo que había funcionado antes. Musashi, que había comprendido la esencia de la estrategia desde muy joven, convirtió la rigidez de sus adversarios en su ruina. Su primer pensamiento era el gambito que más tomaría por sorpresa a cada uno de ellos. Luego se anclaba en el momento: habiendo desequilibrado a su contrincante con algo inesperado, observaba atentamente, y después respondía con otra acción, usualmente improvisada, que convertía el mero desequilibrio en derrota y muerte.

El trueno y el viento: la imagen de la DURACIÓN. Así el hombre superior permanece firme y no cambia su dirección. El trueno gira, el viento sopla; ambos son ejemplos de una extremada movilidad y precisamente parecen ser lo contrario de la duración, pero permanecen las leyes que gobiernan sus apariencias, su ir y venir. De la misma manera la independencia del hombre superior no está basada en la rigidez y la inmovilidad del carácter. Él permanece siempre consciente del tiempo y de sus cambios. Lo que perdura es la dirección no desviada, la ley interna de su ser, la cual determina todas las acciones.

I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.

Al prepararte para la guerra, debes deshacerte de mitos y conceptos erróneos. La estrategia no es cuestión de aprender una serie de movimientos o ideas por seguir como receta; la victoria no tiene una fórmula mágica. Las ideas son meros nutrientes de la tierra: yacen en tu cerebro como posibilidades, para que al calor del momento puedan inspirar una dirección, una respuesta apropiada y creativa. Deja atrás todos los fetiches —libros, técnicas, fórmulas, armas ostentosas— y aprende a ser tu propi@ estratega.

*Por esto, cuando he conseguido una victoria, no vuelvo a emplear la misma táctica otra vez, sino que, respondiendo a las circunstancias, varío mis métodos hasta el infinito.*

—Sun-tzu (siglo IV a.C.).

## CLAVES PARA LA GUERRA

Al reflexionar en una experiencia molesta o desagradable, inevitablemente se nos ocurre esta idea: si sólo hubiéramos dicho o hecho  $x$  en lugar de  $y$ , si sólo hubiéramos podido pensarlo. Más de un general ha perdido la cabeza al calor de la batalla y después, al mirar atrás, ha pensado en la táctica, la maniobra, que lo habría cambiado todo. Aun el príncipe Hohenlohe, años después, veía cómo había echado a perder la recuperación de Vierzehnheiligen. El problema, sin embargo, no es que pensemos en la solución cuando ya es demasiado tarde. El problema es que imaginamos que el conocimiento fue lo que faltó: si hubiéramos sabido más, si lo hubiéramos pensado más a fondo. Ése es precisamente el enfoque equivocado. Lo que nos pierde en primera instancia es que no estamos sintonizados con el momento presente, somos insensibles a las circunstancias. Escuchamos nuestros pensamientos y reaccionamos a cosas ocurridas en el pasado aplicando teorías e ideas que digerimos hace mucho pero que no tienen nada que ver con nuestro predicamento en el presente. Más libros, teorías y reflexiones sólo empeoran el problema.

Mi política es no tener ninguna.

ABRAHAM LINCOLN, 1809-1865.

Compréndelo: los más grandes generales, los más creativos estrategas, no sobresalen porque tengan más conocimientos, sino porque son capaces, cuando es necesario, de abandonar sus nociones preconcebidas y concentrarse intensamente en el momento presente. Así es como se enciende la creatividad y se aprovechan las oportunidades. El conocimiento, la experiencia y la teoría tienen limitaciones: ningún grado de previsión puede prepararte para el caos de la vida, para las infinitas posibilidades del momento. El gran filósofo de la guerra Carl von Clausewitz llamó a esto “fricción”: la diferencia entre nuestros planes y lo que realmente sucede. Como la fricción es inevitable, nuestra mente tiene que ser capaz de seguirle el paso al cambio y adaptarse a lo inesperado. Cuanto mejor podamos adaptar nuestros pensamientos a las nuevas circunstancias, más realistas serán nuestras reacciones a ellas. Cuanto más nos perdamos en teorías predigeridas y experiencias pasadas, más impropia y delirante será nuestra reacción.

Si pones una calabaza hueca en el agua y la tocas, se inclinará a un lado. Por más que lo intentes, no se quedará en su sitio. La mente de alguien que ha alcanzado el último estado no se queda en nada, ni siquiera un segundo. Es como una calabaza hueca al ser empujada en el agua.

TAKUAN, JAPÓN, 1573-1645.

Puede ser valioso analizar qué marchó mal en el pasado, pero es mucho más importante desarrollar la capacidad de pensar en el momento. De esta manera, cometerás muchos menos errores por analizar.

Piensa en la mente como en un río: entre más rápido corre, mejor sigue la marcha del presente y responde al cambio. Entre más rápido corre, también, más se renueva y mayor es su energía. Las ideas obsesivas, las experiencias pasadas (traumas o éxitos) y las nociones preconcebidas son como rocas o lodo en ese río, que se enquistan y

endurecen ahí, bloqueándolo. El río deja de moverse; se impone el estancamiento. Debes librar una guerra constante contra esta tendencia mental.

El primer paso es sencillamente tomar conciencia del proceso y de la necesidad de combatirlo. El segundo es adoptar unas cuantas tácticas que te ayuden a restaurar el flujo natural de la mente.

**Reexamina todos tus preciados juicios y principios.** Cuando a Napoleón se le preguntaba qué principios de guerra seguía, contestaba que ninguno. Su genio estribaba en su capacidad para responder a las circunstancias, para sacar el mayor provecho del estado de cosas: era el oportunista supremo. Tu único principio, de igual manera, debe ser no tener ninguno. Creer que la estrategia posee leyes inexorables o reglas imperecederas es adoptar una posición rígida y estática que será tu ruina. Por supuesto que el estudio de la historia y la teoría puede ampliar tu visión del mundo, pero tienes que combatir la tendencia de la teoría a congelarse en dogma. Sé brutal con el pasado, con la tradición, con las viejas maneras de hacer las cosas. Declárale la guerra a las vacas sagradas y a las voces de lo convencional en tu propia cabeza.

Nuestra educación suele ser un problema. Durante la Segunda Guerra Mundial, los británicos que se enfrentaron a los alemanes en los desiertos del norte de África estaban bien adiestrados en la guerra de tanques; podría decirse que habían sido adoctrinados con teorías al respecto. Después se les unieron soldados estadounidenses, mucho menos instruidos en esas tácticas. Pronto, sin embargo, los estadounidenses comenzaron a pelear en forma igual, si no es que superior, al estilo británico; se adaptaron a la movilidad de ese nuevo tipo de combate en el desierto. De acuerdo con el propio mariscal de campo Erwin Rommel, jefe del ejército alemán en el norte de África, “los estadounidenses [...] sacaron mucho más provecho que los británicos de su experiencia en África, confirmando así el axioma de que la educación es más fácil que la reeducación”.

Lo que Rommel quiso decir fue que la educación tiende a fijar en la mente preceptos difíciles de sacudir. En medio del combate, la mente adiestrada puede quedarse atrás, por concentrarse más en las reglas aprendidas que en las inestables circunstancias de la batalla. Cuando enfrentas una nueva situación, a menudo es mejor imaginar que no sabes nada y que debes empezar a aprender otra vez desde el principio. Despejar tu cabeza de todo lo que creías saber, aun tus más preciadas ideas, te brindará el espacio mental necesario para dejarte educar por tu experiencia presente, la mejor escuela de todas. Desarrollarás así tu propia fuerza estratégica en lugar de depender de las teorías y libros de otros.

**Borra el recuerdo de la guerra pasada.** Tu guerra más reciente es un peligro, aun si la ganaste. Está fresca en tu mente. Si triunfaste, tenderás a repetir las estrategias que acabas de usar, porque el éxito nos vuelve perezos@s y complacientes; si perdiste, podrías estar nervios@ e indecis@. No pienses en la guerra pasada; no tienes aún la

distancia y desapego para ello. En cambio, haz todo lo posible para sacarla de tu mente. Durante la Guerra de Vietnam, el gran general norvietnamita Vo Nguyen Giap tenía una regla muy simple: después de una campaña exitosa, se convencía de que en realidad había sido un fracaso. Así, nunca se embriagaba con su éxito, ni repetía la misma estrategia en la siguiente batalla. Más bien, tenía que volver a pensar en cada situación.

La derrota es amarga. Amarga para el soldado común, pero triplemente amarga para su general. El soldado puede consolarse con la idea de que, cualquiera que haya sido el resultado, cumplió fiel y resueltamente su deber; pero el comandante ha fallado en el suyo si no logró la victoria, porque ése es su deber. No dispone de otro comparable. Repasará en su mente los hechos de la campaña. “Ahí”, pensará, “hice mal; me dejé llevar por mis temores cuando debí ser osado; allá debí esperar a reunir fuerzas, no haber atacado poco a poco; en tal momento no aproveché la oportunidad que se me presentó”. Recordará a los soldados que envió a la ofensiva y que no acertaron ni volvieron. Rememorará la mirada a los ojos de hombres que confiaron en él. “Les fallé”, se dirá, “¡y le fallé a mi país!”. Se verá como lo que es: un general derrotado. En hora tan oscura, ahondará en sí y cuestionará los fundamentos mismos de su liderazgo y hombría. ¡Y justo entonces deberá detenerse! Porque para volver a dirigir una batalla, tendrá que arrojar esos remordimientos y pisotearlos, pues desgarran su voluntad y seguridad en sí mismo. Deberá rechazar los ataques que se lanza, y eliminar las dudas nacidas del fracaso. Olvidarlas, y recordar sólo las lecciones que aprendió de la derrota: son más que las de la victoria.

*DEFEAT INTO VICTORY, WILLIAM SLIM, 1897-1970.*

Ted Williams, quizá el bateador puro más grande de todos los tiempos, se propuso olvidar siempre su más reciente actuación al bat. Ya sea que hubiera conectado un jonrón o lo hubieran ponchado, lo dejaba atrás. No hay dos turnos al bat iguales, aun frente al mismo pítcher, y Williams quería una mente abierta. No esperaba hasta la siguiente actuación al bat para empezar a olvidar: en cuanto volvía a la banca, se concentraba en el partido en marcha. La atención a los detalles del presente es con mucho la mejor manera de echar fuera el ayer y olvidar la guerra pasada.

**Mantén tu mente en movimiento.** Cuando éramos niñ@s, nuestra mente nunca se detenía. Estábamos abiert@s a nuevas experiencias y asimilábamos lo que más se podía de ellas. Aprendíamos rápido, porque el mundo a nuestro alrededor nos emocionaba. Cuando nos sentíamos frustrad@s o molest@s, buscábamos una forma creativa de obtener lo que queríamos, y olvidábamos pronto el problema cuando algo nuevo se cruzaba en nuestro camino.

Todos los grandes estrategas —Alejandro Magno, Napoleón, Musashi— eran infantiles en este sentido. A veces, de hecho, actuaban incluso como niños. La razón es simple: los estrategas superiores ven las cosas como son. Son sumamente sensibles a los peligros y las oportunidades. Nada permanece inmutable en la vida, y seguir el paso a las circunstancias conforme cambian requiere un alto grado de fluidez mental. Los grandes estrategas no actúan de acuerdo con ideas preconcebidas; reaccionan al momento, como los niños. Su mente siempre está en movimiento, y siempre se sienten emocionados y curiosos. Olvidan rápido el pasado; el presente es mucho más interesante.

El pensador griego Aristóteles creía que la vida estaba definida por el

movimiento. Lo que no se mueve está muerto. Lo que posee velocidad y movilidad tiene más posibilidades, más vida. Tod@s comenzamos con la mente móvil de un Napoleón; pero a medida que envejecemos, tendemos a parecernos más a los prusianos. Quizá pienses que lo que te gustaría recuperar de tu juventud es tu apariencia, condición física o placeres simples, pero lo que realmente necesitas es tu fluidez mental de antes. Cada vez que te sorprendas rumiando un tema o idea particular —una obsesión, un resentimiento—, fuéstrate a ignorarlo. Distráete con otra cosa. Como un@ niñ@, busca algo nuevo que te entretenga, digno de atención concentrada. No pierdas tiempo en cosas que no puedes cambiar o en las que no puedes influir. Sigue adelante.

**Absorbe el espíritu de la época.** A lo largo de la historia de la guerra, han habido batallas clásicas en las que el pasado ha chocado con el futuro en un desajuste irremediable. Así ocurrió en el siglo VII cuando persas y bizantinos se enfrentaron a los invencibles ejércitos del Islam, con su nueva forma de combatir en el desierto; o en la primera mitad del siglo XIII, cuando los mongoles se sirvieron de una movilidad incesante para arrollar a los pesados ejércitos de rusos y europeos; o en 1806, cuando Napoleón aplastó a los prusianos en Jena. En cada caso, el ejército vencedor desarrolló un modo de lucha que maximizaba una nueva forma de tecnología o un nuevo orden social.

Tú puedes reproducir ese efecto a menor escala sintonizando con el espíritu de la época. Desarrollar antenas para captar las tendencias en germen implica trabajo y estudio, así como flexibilidad para adaptarse a esos caminos. A medida que envejeces, es recomendable que alteres periódicamente tu estilo. En la época de oro de Hollywood, la mayoría de las actrices tenían una breve carrera. Pero Joan Crawford combatió el sistema de los estudios y logró una carrera muy larga cambiando constantemente de estilo, pasando de sirena a heroína del cine negro a reina de culto. En vez de mantenerse sentimentalmente apegada a una moda anticuada, fue capaz de percibir las tendencias en ascenso y seguirlas. Adaptando y cambiando constantemente tu estilo, evitarás las trampas de tus guerras previas. Justo cuando la gente crea que ya te conoce, cambiarás.

**Invierte el rumbo.** El gran novelista ruso Fyodor Dostoyevsky sufría epilepsia. Justo antes de un ataque, experimentaba un momento de intenso éxtasis, que describía como una sensación de súbita inundación por la realidad, una momentánea visión del mundo exactamente tal como es. Luego se deprimía, cuando esa visión era desplazada por los hábitos y rutinas de la vida diaria. Durante esas depresiones, queriendo sentir de nuevo tal proximidad de la realidad, iba al casino más cercano y gastaba todo su dinero jugando. Ahí la realidad lo sobrecogía; la comodidad y rutina se evaporaban, los viejos patrones se rompían. Teniendo que repensarlo todo, recuperaba su energía creativa. Eso era lo más cerca que podía estar, en forma

deliberada, de la sensación de éxtasis que tenía mediante la epilepsia.

Saber que se está en cierta condición, en cierto estado, es ya un proceso de liberación; pero un hombre que no está consciente de su condición, de su empeño, trata de ser algo que no es, lo que se vuelve hábito. Así, tengamos en mente que debemos examinar lo que es, observar y tomar conciencia de qué es exactamente lo real, sin darle ningún sesgo, sin darle una interpretación.

Se precisa de una mente extraordinariamente astuta, de un corazón extraordinariamente flexible, para tomar conciencia y seguir lo que es; porque lo que es está en constante movimiento, en constante proceso de transformación; y si la mente se ata a una creencia, a un conocimiento, deja de buscar, deja de seguir el ágil movimiento de lo que es. Lo que es no es estático, sin duda; está en constante movimiento, como lo comprobarás si observas muy atentamente. Para seguirlo necesitas una mente muy ágil y un corazón flexible, los cuales se niegan cuando la mente está estática, fija en una creencia, en un prejuicio, en una identificación; y una mente y un corazón secos no pueden seguir fácil ni ágilmente a lo que es.

JIDDU KRISHNAMURTI, 1895-1986.

El método de Dostoyevsky era un poco extremoso, pero a veces tienes que sacudirte, librarte de la sujeción del pasado. Esto puede adoptar la forma de invertir tu rumbo, haciendo lo contrario de lo que normalmente harías en una situación dada, poniéndote en una circunstancia inusual o literalmente volviendo a empezar. En estas situaciones, la mente tiene que vérselas con una nueva realidad, y esto da vida. El cambio puede ser alarmante, pero también es renovador, y hasta estimulante.

Las relaciones suelen desarrollar cierta tediosa predecibilidad. Tú haces lo que acostumbras hacer, los demás reaccionan como suelen hacerlo y todo sigue igual. Si inviertes el rumbo y actúas de una manera nueva, alterarás toda la dinámica. Haz esto de vez en cuando para romper los viejos patrones de la relación y abrirla a nuevas posibilidades.

Concibe tu mente como un ejército. Los ejércitos deben adaptarse a la complejidad y caos de la guerra moderna volviéndose más fluidos y maniobrables. La prolongación última de esta evolución es la guerra de guerrillas, que explota el caos convirtiendo el desorden y la impredecibilidad en estrategia. Un ejército guerrillero nunca se detiene a defender un lugar o ciudad en particular; gana moviéndose siempre, manteniéndose un paso adelante. Al no seguir un patrón fijo, no ofrece ningún blanco al enemigo. El ejército guerrillero nunca repite la misma táctica. Responde a la situación, al momento, al terreno donde casualmente se encuentra. No hay frente, línea concreta de comunicación o suministro, furgón lento. El ejército guerrillero es movilidad pura.

Éste es el modelo para tu nueva manera de pensar. No apliques rígidamente ninguna táctica; no permitas que tu mente se estanque en posiciones estáticas, defendiendo un lugar o idea particular, repitiendo las mismas maniobras sin vida. Ataca los problemas desde nuevos ángulos, adaptándote al paisaje y al estado de cosas. Al mantenerte en constante movimiento, no ofrecerás a tus enemigos ningún blanco de ataque. Explotarás el caos del mundo en vez de sucumbir a él.

**Imagen:** El agua. Adaptando su forma a su cauce, quitando rocas del camino, alisando piedras, nunca se detiene, nunca es igual. Entre más rápido se mueve, más clara es.

**Autoridad:** Algunos de nuestros generales fallaron porque todo lo hacían según las reglas. Sabían lo que había

hecho Federico en cierto lugar, y Napoleón en otro. Siempre pensaban en lo que Napoleón haría. [...] No subestimé el valor del conocimiento militar; pero si los hombres hacen la guerra observando servilmente las reglas, fracasarán. [...]  
La guerra es progresiva. —*Ulysses S. Grant (1822-1885)*.

## REVERSO

Dar la guerra pasada no tiene nunca ningún valor. Pero mientras eliminas esa perniciosa tendencia, debes imaginar que tu enemigo está tratando de hacer lo mismo: él también intenta aprender y adaptarse al presente. Algunos de los peores desastres militares de la historia se han debido no a dar la guerra pasada, sino a suponer que el adversario lo hará. Cuando Saddam Hussein, de Irak, invadió Kuwait en 1990, creyó que Estados Unidos aún se recuperaba del “síndrome de Vietnam” —el temor a bajas y pérdidas, tan traumáticas en el periodo de Vietnam—, y que evitaría por completo la guerra o combatiría como antes, tratando de ganar por aire, no por tierra. No comprendió que el ejército estadounidense ya estaba listo para un nuevo tipo de guerra. Recuerda: el perdedor de una batalla puede estar demasiado traumatizado para volver a pelear, pero también puede aprender de la experiencia y seguir adelante. Equivócate del lado de la precaución; estar preparado. Nunca permitas que tu enemigo te sorprenda en la guerra.



### 3 En la confusión de los hechos, no pierdas tu presencia de ánimo

#### LA ESTRATEGIA DEL CONTRAPESO

*Al calor de la batalla, la mente tiende a perder su equilibrio. Demasiadas cosas te confrontan al mismo tiempo: reveses inesperados, dudas y críticas de tus propios aliados. Corres el riesgo de reaccionar emocionalmente, con temor, depresión o frustración. Es vital que conserves tu presencia de ánimo, manteniendo tus facultades mentales en toda circunstancia. Debes resistir activamente el impulso emocional del momento; permanecer decidido, seguro y agresivo sin importar lo que te afecte. Fortalece tu mente exponiéndola a la adversidad. Aprende a distanciarte del caos del campo de batalla. Deja que los demás pierdan la cabeza; tu presencia de ánimo te librerá de su influencia y te mantendrá en marcha.*

#### LA TÁCTICA HIPERAGRESIVA

El vicealmirante lord Horatio Nelson (1758-1805) había pasado por todo. Había perdido el ojo derecho en el sitio de Calvi y el brazo derecho en la Batalla de Tenerife. Había derrotado a los españoles en Cabo San Vicente en 1797 y frustrado la campaña de Napoleón en Egipto venciendo a la armada de éste en la Batalla del Nilo al año siguiente. Sin embargo, ninguna de sus tribulaciones y triunfos lo había capacitado para los problemas que sus colegas de la armada británica le causaron mientras se preparaban para la guerra contra Dinamarca en febrero de 1801.

Nelson, el héroe militar más glorioso de Inglaterra, era el candidato obvio para dirigir la flota. No obstante, el almirantazgo escogió a sir Hyde Parker, y a Nelson como segundo al mando. Esa guerra era un asunto delicado; perseguía forzar a los desobedientes daneses a cumplir el embargo propuesto por los británicos al embarque de suministros militares a Francia. El ardiente Nelson era propenso a perder los estribos. Odiaba a Napoleón; y si se excedía contra los daneses, produciría un fiasco diplomático. Sir Hyde era un hombre de mayor edad, más estable y ecuánime, que haría su trabajo y nada más.

[La presencia de ánimo] debe desempeñar un papel importante en la guerra, dominio de lo inesperado, porque, en efecto, no es otra cosa que ejemplo supremo de la conquista de lo inesperado. Del mismo modo que admiramos la presencia de ánimo en una réplica notable a algo dicho inesperadamente, así también la admiramos en la rapidez para encontrar un recurso en un momento de peligro súbito. [...] La expresión “presencia de ánimo” denota muy apropiadamente la rapidez y prontitud de la ayuda prestada por la inteligencia.

DE LA GUERRA, CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831.

Nelson se tragó su orgullo y aceptó el cargo, pero previó dificultades. Sabía que el tiempo era esencial: cuanto más pronto partiera la armada, menos posibilidades tendrían los daneses de erigir defensas. Las naves estaban listas para zarpar, pero el lema de Parker era “Todo en perfecto orden”. No era su estilo apresurarse. Nelson detestaba su despreocupación y ardía en deseos de actuar: revisaba informes de

inteligencia, estudiaba mapas y propuso un detallado plan para batir a los daneses. Escribió a Parker instándolo a tomar la iniciativa. Parker lo ignoró.

Más vida puede abandonar poco a poco a los hombres a través del pensamiento que de una herida profunda.

THOMAS HARDY, 1840-1928.

La armada británica zarpó por fin el 11 de marzo. Pero en vez de dirigirse a Copenhague, Parker ancló muy al norte del puerto de esa ciudad y llamó a una reunión a sus capitanes. Según informes de inteligencia, explicó, los daneses habían preparado elaboradas defensas para Copenhague. Botes anclados en el puerto, fuertes al norte y al sur y baterías de artillería móvil podían destrozar a los británicos en el agua. ¿Cómo enfrentar esa artillería sin pérdidas terribles? Asimismo, pilotos que conocían las aguas alrededor de Copenhague informaron que eran traicioneras, con bancos de arena y vientos engañosos. Navegar en medio de esos peligros y bajo bombardeo sería inquietante. Con todas esas dificultades, quizá lo mejor era esperar a que los daneses abandonaran el puerto y atacarlos en alta mar.

Nelson hizo esfuerzos para controlarse. Pero al final se soltó, marchando por la habitación y sacudiendo el muñón mientras hablaba. Ninguna guerra, dijo, había sido ganada jamás esperando. Las defensas danesas parecían formidables “a novatos en la guerra”, pero él había ideado una estrategia semanas antes: atacaría desde el sur, el método más sencillo, mientras Parker y una fuerza de reserva permanecían al norte de la ciudad. Nelson se serviría de su movilidad para desarmar a los daneses. Había estudiado los mapas: los bancos de arena no eran ninguna amenaza. En cuanto al viento, la acción agresiva era más importante que molestarse en él.

El discurso de Nelson energizó a los capitanes de Parker. Él era con mucho su líder más exitoso, y su seguridad en sí mismo era contagiosa. El propio sir Hyde quedó impresionado, y el plan se aprobó.

A la mañana siguiente, el frente naval de Nelson avanzó sobre Copenhague y empezó la batalla. Las armas danesas, que disparaban contra los británicos a quemarropa, cobraron numerosas bajas. Nelson recorría la cubierta de su buque insignia, el HMS *Elephant*, incitando a sus hombres. Estaba alterado, casi extático. Un tiro junto al palo mayor estuvo a punto de acertar en él: “Este trabajo es duro, y hoy podría ser el último día para cualquiera de nosotros en cualquier momento”, le dijo a un coronel, algo agitado por el estallido; “pero, mire usted: yo no estaría en ninguna otra parte aunque me pagaran”.

Parker seguía la batalla desde su posición al norte. Lamentó entonces haber admitido el plan de Nelson; él era el responsable de la campaña, y una derrota podía arruinar su carrera. Tras cuatro horas de mutuo bombardeo, había visto suficiente: la flota había recibido una paliza sin obtener ventaja alguna. Nelson nunca sabía cuándo detenerse. Parker decidió que era momento de izar la bandera de señales 39, la orden de repliegue. Las primeras naves que la vieran la reconocerían, y transmitirían la

señal a lo largo de la línea. Una vez reconocida, no había nada que hacer sino retirarse. La batalla había terminado.

Así, Grant estaba solo; los subordinados en quienes más confiaba lo instaban a cambiar sus planes, mientras que sus superiores se asombraban de su temeridad y se empeñaban en interferir. Soldados de fama y civiles en altos puestos condenaban de antemano una campaña que les parecía tan perdida como sin precedentes era. Si él fallaba, el país concurriría con el gobierno y los generales.

Grant sabía todo esto, y percibía su peligro, pero era tan invulnerable a los arrestos de la ambición como a las instancias de la amistad, o incluso a los anhelos del patriotismo. Esa tranquila seguridad en sí mismo que nunca lo abandonó, y que en realidad casi equivalía a un presentimiento de destino, era ininterrumpida.

Habiendo tomado una determinación en un asunto que requería de irreversible decisión, jamás retrocedía, y ni siquiera recelaba, sino que se mantenía leal a sí mismo y a sus planes. Esta fe absoluta e implícita, sin embargo, distaba lo más posible de la presunción o el entusiasmo; era simplemente, más bien, una conciencia o convicción, que rendía la propia fuerza en la que creía; lo cual era fuerza de suyo, e inspiraba a otros a confiar en él, siendo él mismo tan capaz de confiar en sí.

*MILITARY HISTORY OF ULYSSES S. GRANT, ADAM BADEAU, 1868.*

A bordo del *Elephant*, un teniente avisó a Nelson de la señal. El vicealmirante la ignoró. Luego de proseguir en el ataque a las defensas danesas, finalmente llamó a un oficial. “¿La número dieciséis está izada todavía?” La número 16 era su bandera; significaba: “Combatan más intensamente al enemigo”. El oficial confirmó que esa bandera seguía ondeando. “Ocupese de mantenerla así”, le dijo Nelson. Minutos después, la señal de Parker continuaba aleteando en la brisa, Nelson se volvió hacia su capitán de bandera: “¿Sabe qué, Foley? Sólo tengo un ojo; tengo derecho a estar ciego a veces”. Y llevándose el telescopio a su ojo cegado, comentó tranquilamente: “En realidad no veo la señal”.

Angustiados entre obedecer a Parker o a Nelson, los capitanes de la flota optaron por Nelson. Arriesgarían su carrera con la de él. Pero pronto las defensas danesas empezaron a resquebrajarse; algunas de las naves ancladas en el puerto se rindieron, y el fuego comenzó a amainar. Menos de una hora después de la señal de Parker de suspender la batalla, los daneses se rindieron.

Al día siguiente, Parker felicitó con indiferencia a Nelson por la victoria. No mencionó la desobediencia de su subordinado. Confiaba en que el asunto entero, incluida su falta de valor, cayera silenciosamente en el olvido.

### **Interpretación**

Cuando el almirantazgo depositó su fe en sir Hyde, cometió un clásico error militar: confió una guerra a un hombre cauteloso y metódico. Esos hombres pueden parecer serenos, y aun fuertes, en tiempos de paz, pero su autocontrol suele ocultar debilidad: la razón de que piensen tan detenidamente las cosas es que les aterra cometer un error, y lo que éste podría significar para ellos y su carrera. Esto no sale a la luz hasta que se les pone a prueba en una batalla: de repente no pueden tomar una decisión. Ven problemas en todas partes y derrota en el menor revés. Aguardan no por paciencia sino por temor. A menudo esos momentos de vacilación representan su

ruina.

Lord Nelson operaba conforme al principio opuesto. Delgado y de delicada constitución, compensaba su debilidad física con una feroz determinación. Se obligaba a ser más resuelto que cualquiera a su alrededor. En cuanto entraba en batalla, desataba sus impulsos agresivos. Mientras que a otros jefes navales les preocupaban las bajas, el viento, cambios en la formación del enemigo, él se concentraba en su plan. Antes de la batalla, nadie diseñaba estrategias o estudiaba a su adversario más concienzudamente que él. (Esos conocimientos ayudaban a Nelson a intuir cuándo el enemigo estaba a punto de desmoronarse.) Pero una vez iniciada la acción, titubeo y cautela desaparecían.

Había una vez un hombre a quien podría llamársele el “generalísimo” de los ladrones y que llevaba por nombre Hakamadare. Tenía una mente fuerte y un cuerpo poderoso. Era ágil de pies, rápido con las manos, sabio en el pensar y el tramar. En suma, no había nadie que pudiera comparársele. Su oficio era robar a la gente sus posesiones cuando estaba desprevenida.

Una vez, hacia el décimo mes del año, necesitaba ropa y decidió robársela a alguien. Fue a posibles lugares y los recorrió, mirando. A medianoche, cuando la gente ya se había ido a dormir y estaba quieta, bajo una luna algo empañada vio a un hombre vestido con abundantes prendas que paseaba por una avenida.

El hombre, con la falda pantalón recargada quizá de bramantes y con un traje formal de caza que cubría noblemente su cuerpo, tocaba la flauta, solo, al parecer sin urgencia de llegar a ningún sitio en particular. “¡Vaya!, he aquí un sujeto que ha aparecido justo para darme su ropa”, pensó Hakamadare. Normalmente habría corrido a toda prisa, batido a su presa y robado sus prendas.

Pero esta vez, inexplicablemente, sintió algo terrible en el hombre, así que lo siguió un par de cientos de metros. El hombre no parecía pensar: “Alguien me sigue”. Al contrario, continuaba tocando la flauta con lo que semejava gran tranquilidad.

“Dale una oportunidad”, se dijo Hakamadare, y se acercó corriendo a él, haciendo tanto ruido como pudo con los pies. El hombre, sin embargo, no pareció inquietarse siquiera. Simplemente volteó, sin dejar de tocar la flauta. No era posible asaltarlo. Hakamadare se alejó de prisa. Intentó varias veces métodos similares, pero el hombre se mantenía absolutamente sereno. Hakamadare comprendió que se las veía con un tipo inusual. Pero cuando ya habían cubierto un millar de metros, Hakamadare decidió que no podía seguir así, sacó su espada y corrió hacia él. Esta vez el hombre dejó de tocar la flauta y, volviéndose, dijo: “¿Qué diablos hace usted?”. Hakamadare no se habría visto sobrecogido por mayor temor aun si un demonio o dios lo hubiera atacado mientras caminaba solo. Por una razón inexplicable, perdió ánimo y valor. Vencido por un miedo mortal, y muy a su pesar, cayó de rodillas y de manos. “¿Qué hace usted?”, repitió el hombre.

Hakamadare sintió que no podría escapar aun si lo intentaba. “Trato de robarle”, soltó. “Me llamo Hakamadare.” “He oído hablar de alguien con ese nombre, sí. Un tipo raro y peligroso, según me han dicho”, dijo el hombre. Luego añadió simplemente: “Venga conmigo”, y siguió su camino, tocando la flauta otra vez. Aterrado por no tratar con un ser humano ordinario, y como poseído por un demonio o dios, Hakamadare lo siguió, totalmente confundido. Por fin el hombre cruzó una puerta detrás de la cual estaba una casa inmensa. Penetró en ella desde la terraza tras quitarse los zapatos.

Mientras Hakamadare pensaba: “Él debe ser el dueño de la casa”, el hombre regresó y lo llamó. Al darle una túnica de gruesa tela de algodón, le dijo: “Si vuelve a necesitar algo así en el futuro, venga y dígamelo. Si asalta a alguien que no conoce sus intenciones, podría resultar herido”. Luego se le ocurrió a Hakamadare que esa casa pertenecía al gobernador de Settsu, Fujiwara no Yasumasa. Más tarde, cuando fue arrestado, se sabe que observó: “¡Era un hombre inusualmente extraño, aterrador!”.

Yasumasa no era guerrero por tradición familiar, pues era hijo de Munetada. Pero no era en absoluto inferior a cualquier guerrero por tradición familiar. Tenía una mente fuerte, era rápido con las manos y poseía tremenda fuerza. También era sutil en el pensar y el tramar. Así, ni siquiera la corte imperial tenía reparo en emplearlo como guerrero. Por tanto, todo el mundo le temía mucho y se sentía intimidado por él.

*LEGENDS OF THE SAMURAI, HIROAKI SATO, 1995.*

La presencia de ánimo es una especie de contrapeso a la fragilidad mental, nuestra tendencia a ceder a nuestras emociones y perder perspectiva al calor de la batalla. Nuestra mayor debilidad es desanimarnos, dudar de nosotr@s mism@s, volvernos innecesariamente caut@s. Lo que necesitamos no es ser más prudentes; esto es sólo una pantalla de nuestro miedo al conflicto y a cometer errores. Lo que necesitamos es duplicar nuestra resolución: intensificar nuestra seguridad en nosotr@s mism@s. Esto nos servirá de contrapeso.

En momentos de confusión e inquietud, debes forzarte a ser más determinad@. Reúne la energía agresiva que necesitas para vencer la cautela y la inercia. Todos los errores que cometes podrás rectificarlos después con una acción aún más enérgica. Reserva tu prudencia para las horas de la preparación; pero una vez empezado el combate, vacía tu mente de dudas. Ignora a quienes se acobardan ante cualquier revés y piden el repliegue. Busca satisfacción en la condición de ataque. El impulso te llevará hasta el final.

*Los sentidos dejan impresa en la inteligencia una huella más profunda que el pensamiento sistematizado. [...] Incluso quien tuvo a su cargo la planeación de la operación y atestigua su desarrollo, podría dejar de confiar en sus criterios previos. [...] El escenario de la guerra contiene habitualmente burdos decorados de espantosas apariciones. Pero en cuanto el panorama se despeja y se aclara el horizonte, los hechos tienden a corroborar las pasadas certezas de dicho individuo. Ésta es una de las mayores lagunas entre la planeación y la ejecución.*

—*Carl von Clausewitz, DE LA GUERRA (1780-1831).*

## **LA TÁCTICA DEL BUDA DESPREOCUPADO**

Ver en acción al director de cine Alfred Hitchcock (1899-1980) en un foro cinematográfico solía sorprender enormemente a quienes lo observaban por primera vez. La mayoría de los cineastas son torbellinos de energía, gritando a los técnicos y ladrando órdenes, pero Hitchcock se sentaba en su silla y dormitaba a veces, o al menos mantenía los ojos entrecerrados. En el foro de *Strangers on a Train* (*Pacto siniestro*), película realizada en 1951, el actor Farley Granger pensó que esa conducta significaba que Hitchcock estaba enojado o molesto y le preguntó si algo marchaba mal. “No”, contestó Hitchcock, adormilado; “sólo estoy aburrido”. Las quejas de los técnicos, los berrinches de un actor: nada lo perturbaba; se limitaba a bostezar, acomodarse en su silla e ignorar el problema. “Hitchcock [...] no parecía dirigirnos en absoluto”, diría después la actriz Margaret Lockwood. “Era un Buda soñoliento y cabeceante con una enigmática sonrisa en el rostro.”

A los colegas de Hitchcock se les dificultaba entender cómo un hombre con un trabajo tan estresante podía mantenerse tan tranquilo e indiferente. Algunos creían que eso formaba parte de su carácter; que él poseía una suerte de inherente sangre fría. Otros pensaban que era una artimaña, una farsa. Pocos sospechaban la verdad: antes de comenzar el rodaje, Hitchcock lo había preparado ya con tanto detalle que nada podía marchar mal. Lo tenía todo bajo control; ninguna actriz temperamental,

ningún aterrorizado director de arte, ningún productor entrometido podía alterarlo ni interferir en sus planes. Sintiendo tan absoluta seguridad en lo que había preparado, podía permitirse echarse y caer dormido.

El proceso de Hitchcock empezaba con una línea argumental, procedente de una novela o de una idea suya. Como si tuviera un proyector en la cabeza, visualizaba la película. Luego iniciaba sus reuniones con un guionista, quien pronto se daba cuenta de que ese trabajo era distinto a cualquier otro. En vez de tomar de un productor una idea a medio cocer y convertirla en un libreto, el guionista simplemente estaba ahí para llevar al papel un sueño atrapado en la mente de Hitchcock. Añadía carne y huesos a los personajes y, por supuesto, escribía los diálogos, pero no mucho más. Cuando Hitchcock se reunió con el guionista Samuel Taylor en la primera sesión del libreto de *Vertigo* (*De entre los muertos*, 1958), sus descripciones de varias escenas fueron tan vívidas, tan intensas, que las experiencias casi parecían haber sido reales, o tal vez algo que Hitchcock había soñado. Una visión tan cabal impedía el conflicto creativo. Como pronto comprendió Taylor, él escribía el libreto, pero éste era creación de Hitchcock.

Una vez terminado el libreto, Hitchcock lo transformaba en un elaborado guión técnico. Marcación, posiciones de cámaras, iluminación y dimensiones del foro se exponían en notas detalladas. La mayoría de los directores se conceden cierto margen, rodando escenas desde varios ángulos, por ejemplo, para dar opciones al editor con las cuales trabajar después. Hitchcock no: esencialmente editaba la cinta entera en el guión técnico. Sabía exactamente qué quería y lo apuntaba. Si un productor o actor pretendía añadir o cambiar una escena, Hitchcock accedía por fuera —podía darse el lujo de fingir que escuchaba—, pero por dentro permanecía completamente inmovible.

Nada se dejaba al azar. Para la construcción de los foros (muy complicados en una película como *Rear Window* —*La ventana indiscreta*—), Hitchcock proporcionaba al diseñador de producción precisos croquis, planos de piso e increíblemente detalladas listas de utilería. Supervisaba cada aspecto de la construcción de los foros. Ponía particular atención en el vestuario de sus actrices protagónicas: según Edith Head, vestuarista de muchas de sus películas, como *Dial M for Murder* (*La llamada fatal*) en 1954, “había una razón para cada color, cada estilo, y él estaba absolutamente seguro de todo lo que resolvía. Para una escena imaginó [a Grace Kelly] en verde pálido, para otra en chifón blanco, para otra en dorado. En realidad armaba un sueño en el estudio”. Cuando la actriz Kim Novak se negó a ponerse un traje gris en *Vertigo* porque decía verse fatal, Hitchcock le confió que quería que pareciera una misteriosa mujer recién salida de la neblina de San Francisco. ¿Cómo podía protestar contra eso? Se puso el traje.

Los actores de Hitchcock sentían que trabajar con él era extraño pero agradable. Algunos de los mejores de Hollywood —Joseph Cotten, Grace Kelly, Cary Grant, Ingrid Bergman— decían que era el director con el que trabajaban más fácilmente: su

imperturbabilidad era contagiosa; y como sus películas estaban armadas con tanto cuidado que no dependían de la actuación en ninguna escena particular, ellos podían relajarse. Todo funcionaba como reloj. Como dijo James Stewart al elenco de *The Man Who Knew Too Much* (*El hombre que sabía demasiado*, 1956): “Estamos en manos de un experto. Podemos confiar en él. Hagamos sencillamente todo lo que nos diga, y todo saldrá bien”.

Mientras Hitchcock permanecía tranquilamente sentado en el foro, aparentemente semidormido, el elenco y los técnicos sólo podían ver la pequeña parte que cada cual desempeñaba. No tenían idea de cómo se acomodaba todo en su visión. Cuando Taylor vio *Vertigo* por primera vez, fue como si viera un sueño ajeno. La película reproducía nítidamente la visión que Hitchcock le había referido meses atrás.

### **Interpretación**

La primera cinta que Hitchcock dirigió fue *The Pleasure Garden* (*El jardín del placer*), película muda realizada en 1925. La producción fue un desastre en todo lo imaginable. Hitchcock aborreció el caos y el desorden; hechos inesperados, técnicos enloquecidos y pérdidas del control lo hicieron sentir atroz. En adelante, decidió, trataría la realización cinematográfica como una operación militar. No daría a sus productores, actores y técnicos la oportunidad de estropear lo que él quería crear. Aprendió todos los aspectos de la producción cinematográfica: diseño de foros, iluminación, los detalles técnicos de cámaras y lentes, edición, sonido. Coordinaría cada etapa de la hechura de una película. Ninguna sombra podría interponerse entre la planeación y la ejecución.

Establecer el control por adelantado como lo hacía Hitchcock podría no parecer presencia de ánimo, pero en realidad lleva esa cualidad hasta su cenit. Significa entrar a la batalla (al rodaje de una película, en el caso de Hitchcock) sintiéndote sereno y preparado. Pueden ocurrir reveses, pero los habrás previsto, y pensado en opciones, y estarás listo para responder. Tan bien preparada, tu mente nunca se quedará en blanco. Cuando tus colegas te acribillen a dudas, preguntas angustiosas y desaliñadas ideas, podrás consentir y fingir escuchar, pero en realidad los ignorarás; has pensado más que ellos con toda anticipación. Y tu porte relajado resultará contagioso para los demás, lo que les facilitará a su vez resolver cualquier incidente.

Es fácil que te sientas abrumado por todo lo que te sale al paso en una batalla, en la que tantas personas te preguntan o te dicen qué hacer. Te asedian tantas cuestiones vitales que podrías perder de vista tus metas y planes; de pronto no verás el bosque por ver las hojas. Entiéndelo: la presencia de ánimo es la capacidad para desprenderte de todo eso, para ver el campo de batalla completo, el panorama entero, con claridad. Todos los grandes generales poseen esta cualidad. Y esa distancia mental resulta de la preparación, el dominio anticipado de los detalles. Deja que la gente crea que tu despreocupación al modo de Buda procede de una fuente misteriosa. Cuanto menos te

conozcan, mejor.

*Por el amor de Dios, recompóngase y no vea las cosas de forma tan pesimista: el primer paso atrás causa mala impresión en el ejército, el segundo es peligroso y el tercero es fatal.*  
—**Federico el Grande (1712-1786), carta a un general.**

## CLAVES PARA LA GUERRA

A los seres humanos nos agrada concebirnos como criaturas racionales. Imaginamos que lo que nos diferencia de los animales es la capacidad de pensar y razonar. Pero eso es sólo parcialmente cierto: lo que nos distingue de los animales es, en igual medida, nuestra capacidad de reír, llorar, sentir una amplia gama de emociones. De hecho somos criaturas emocionales tanto como racionales; y aunque nos gusta creer que gobernamos nuestras acciones por medio de la razón y el pensamiento, lo que con mayor frecuencia dicta nuestra conducta es la emoción que sentimos en un momento dado.

Mantenemos la ilusión de que somos racionales a través de la rutina de nuestros asuntos diarios, lo que nos ayuda a conservar las cosas en calma y aparentemente controladas. Nuestra mente parece más bien fuerte cuando seguimos nuestra rutina. Pero póngase a cualquiera de nosotros en una situación adversa y nuestra racionalidad se desvanecerá; reaccionaremos a la presión con temor, impaciencia y confusión. Esos momentos nos revelan que somos criaturas emocionales: bajo ataque, ya sea de un enemigo conocido o, impredeciblemente, de un colega, nuestra reacción se ve dominada por sentimientos de enojo, tristeza, traición. Sólo con un gran esfuerzo podemos razonar nuestro paso por esos periodos y responder en forma racional, aunque nuestra racionalidad rara vez dura más allá del siguiente ataque.

Compréndelo: tu mente es más débil que tus emociones. Pero sólo tomas conciencia de esta debilidad en momentos de adversidad, justo cuando más fuerza necesitas. Lo que mejor te equipa para hacer frente al calor de la batalla no es más conocimiento ni más intelecto. Lo que vuelve más fuerte a tu mente, y más capaz de controlar tus emociones, es la disciplina y reciedumbre interior.

Nadie puede enseñarte esta habilidad; no puedes aprenderla leyendo sobre ella. Como cualquier otra disciplina, sólo puede llegar mediante la práctica, la experiencia, e incluso un poco de sufrimiento. El primer paso en la forja de presencia de ánimo es aceptar su necesidad: desearla con anhelo suficiente para estar dispuest@ a trabajar por ella. Figuras históricas sobresalientes por su presencia de ánimo —Alejandro Magno, Ulysses S. Grant, Winston Churchill— la adquirieron a través de la adversidad, mediante prueba y error. Estaban en una posición de responsabilidad en la que, de no desarrollar esta cualidad, se habrían hundido. Aunque quizá esos hombres hayan sido agraciados con un inusual grado de fortaleza personal, tuvieron que trabajar con ahínco para robustecerla y convertirla en presencia de ánimo.



La primera cualidad de un general en jefe es tener una cabeza fría que reciba impresiones exactas de las cosas, nunca se acalore, nunca se permita deslumbrarse, o intoxicarse, por buenas o malas noticias. Las sucesivas sensaciones simultáneas que recibe en el curso del día deben ser clasificadas, y ocupar los lugares indicados que merecen llenar, porque el sentido común y la razón resultan de la comparación de varias sensaciones, cada una de ellas igualmente examinada. Hay ciertos hombres que, a causa de su constitución moral y física, pintan cuadros mentales a propósito de todo: por elevados que sean su razón, su voluntad, su valor, y por grandes cualidades que posean, la naturaleza no los capacitó para mandar ejércitos ni para dirigir magnas operaciones de guerra.

NAPOLEÓN BONAPARTE, 1769-1821.

Las ideas que siguen se basan en la experiencia de esas figuras y en sus arduamente conseguidas victorias. Concibe estas ideas como ejercicios, maneras de templar tu mente, cada una de ellas un tipo de contrapeso al irresistible impulso de la emoción.

**Exponete al conflicto.** George S. Patton procedía de una de las más distinguidas familias militares de Estados Unidos; sus ancestros incluían a generales y coroneles que habían combatido y muerto en las guerras de Independencia y Civil. Educado con historias de su heroísmo, Patton siguió sus pasos y eligió una carrera en el ejército. Pero también era un joven sensible, y tenía un profundo temor: acobardarse en batalla y deshonorar su apellido.

Patton probó por primera vez una batalla real en 1918, a los treinta y dos años de edad, durante la ofensiva aliada en la Argonne en la Primera Guerra Mundial. Dirigía una división de tanques. En cierto momento durante la batalla, logró guiar a algunos soldados de infantería estadounidenses a una posición sobre una cumbre que daba a una ciudad estratégica, pero el fuego alemán los obligó a cubrirse. Pronto quedó claro que estaban atrapados: si se replegaban, se hallarían bajo fuego desde posiciones en las laderas de la colina; si avanzaban, darían directamente con una batería de ametralladoras alemanas. Si todos iban a morir, como se lo parecía a Patton, era mejor morir avanzando. Pero justo en el momento en que iba a lanzar a la tropa al ataque, Patton se vio invadido por un intenso temor. Le temblaba el cuerpo, y sus piernas se hicieron gelatina. Como confirmación de sus más profundos temores, había perdido su temple.

En ese instante, al mirar las nubes más allá de las baterías alemanas, Patton tuvo una visión: sus ilustres antepasados militares, todos ellos en uniforme, lo contemplaban severamente. Parecían invitarlo a sumarse a su compañía: la compañía de los héroes de guerra desaparecidos. Paradójicamente, la vista de esos hombres tuvo un efecto calmante en el joven Patton; al pedir voluntarios que lo siguieran, gritó: “¡Ya es hora de que otro Patton muera!”. La fuerza había vuelto a sus piernas; se irguió y cargó contra las armas alemanas. Cayó segundos después, herido en el muslo. Pero sobrevivió a la batalla.

A partir de entonces, y aun cuando ya era general, Patton se empeñó en visitar los frentes, exponiéndose innecesariamente al peligro. Se ponía a prueba una y otra vez. Su visión de sus ancestros permaneció como un constante estímulo, un reto a su

honor. Cada vez le resultaba más fácil vencer sus temores. A los demás generales, y a sus propios hombres, les parecía que nadie tenía más presencia de ánimo que él. No sabían cuánta de su entereza era producto de su fuerza de voluntad.

Una zorra que no había visto nunca un león, cuando por casualidad se encontró con uno, al observarlo por primera vez se turbó tanto que incluso casi se muere. Cuando se lo encontró por segunda vez tuvo miedo, pero no tanto como antes. Pero la tercera vez que lo vio tomó tanta confianza que incluso se acercó y charló con él.

La fábula muestra que la costumbre atempera incluso las situaciones terribles.

*FÁBULAS, ESOPO, SIGLO VI A.C.*

La historia de Patton nos enseña dos cosas. Primero, que es mejor enfrentar tus temores, dejar que salgan a la superficie, que ignorarlos u ocultarlos. El temor es la emoción más destructiva de la presencia de ánimo, pero medra en lo desconocido, el cual permite que nuestra imaginación se desate. Poniéndote deliberadamente en situaciones en las que debas hacer frente al temor, te familiarizarás con él y tu angustia se volverá menos aguda. La sensación de vencer un temor profundamente arraigado te dará a su vez seguridad en ti mism@ y presencia de ánimo. Entre más conflictos y situaciones difíciles sufras, más probada para la batalla estará tu mente.

Segundo, la experiencia de Patton demuestra el poder motivacional de una sensación de honor y dignidad. Al ceder al temor, al perder tu presencia de ánimo, te deshonoras no sólo a ti, tu concepto de ti mism@ y tu reputación, sino también a tu compañía, tu familia, tu grupo. Rebajas el espíritu comunitario. Ser líder de incluso el grupo más pequeño te da algo de lo cual hacerte digno: la gente te observa, te juzga, depende de ti. Perder tu compostura te haría más difícil vivir contigo mism@.

**Sé autosuficiente.** No hay nada peor que sentirse dependiente de los demás. La dependencia te vuelve vulnerable a todo tipo de emociones —traición, decepción, frustración— que hacen estragos en tu equilibrio mental.

En palabras de los antiguos, deberíamos tomar nuestras decisiones en el espacio de siete soplos. Lord Takanobu dijo: “Si la discriminación se prolonga, se malogrará”.

Lord Naoshige dijo: “Cuando se obra despacio, siete de cada diez cosas saldrán mal.

Un guerrero es alguien que hace rápido las cosas”. Cuando nuestra mente va de acá para allá, la discriminación nunca llega a una conclusión. Con un espíritu intenso, fresco y diligente, formaremos nuestros juicios en el espacio de siete soplos. Todo es cuestión de determinación y de tener el valor de abrirse paso hasta el otro lado.

*HAGAKURE: THE BOOK OF THE SAMURAI, YAMAMOTO TSUNETOMO, 1659-1720.*

A principios de la Guerra Civil estadounidense, el general Ulysses S. Grant, después comandante en jefe de los ejércitos del norte, sintió que su autoridad flaqueaba. Sus subordinados le proporcionaban información incorrecta sobre el terreno por el que pasaba; sus capitanes no cumplían sus órdenes a cabalidad; sus generales criticaban sus planes. Grant era estoico por naturaleza, pero su mermado control de sus tropas lo llevó a un mermado control de sí mismo y lo empujó a beber.

Grant había aprendido su lección para el momento de la campaña de Vicksburg,

en 1862-1863. Él mismo recorría el terreno, estudiándolo de primera mano. Él mismo revisaba los informes de inteligencia. Pulía la precisión de sus órdenes, para dificultarles a sus capitanes burlarlas. Y una vez que había tomado una decisión, ignoraba las dudas de los demás generales y confiaba en sus propias convicciones. Para obtener resultados, terminó por depender de sí mismo. Sus sensaciones de impotencia se disolvieron, y con ellas todas las emociones concomitantes que habían arruinado su presencia de ánimo.

Ser autosuficiente es crítico. Para depender menos de los demás y de supuestos expertos, debes ampliar tu repertorio de habilidades. Y debes confiar más en tu juicio. Compréndelo: tendemos a sobreestimar las capacidades de otras personas —después de todo, ellas se esmeran en aparentar que saben lo que hacen— y a subestimar las nuestras. Compensa esto confiando más en ti y menos en los demás.

Es importante recordar, sin embargo, que ser autosuficiente no significa sobrecargarte de pequeños detalles. Debes ser capaz de distinguir entre asuntos menores que más vale dejar a los demás y asuntos importantes que requieren tu atención y cuidado.

**Sufre de buen grado a l@s neci@s.** John Churchill, duque de Marlborough, es uno de los generales más exitosos de la historia. Genio de la táctica y la estrategia, poseía una tremenda presencia de ánimo. A principios del siglo XVIII dirigió a menudo una alianza entre los ejércitos inglés, holandés y alemán contra las poderosas fuerzas de Francia. Los demás generales eran tímidos, indecisos y estrechos de miras. Lo reprendían por sus atrevidos planes, veían peligros en todos lados, el menor revés los desanimaba y promovían los intereses de sus respectivos países a expensas de la alianza. No tenían visión ni paciencia: eran necios.

En una célebre ocasión durante la Guerra Civil, César tropezó al desembarcar en la costa de África y cayó de bruces. Con su talento para la improvisación, tendió los brazos y abrazó la tierra como símbolo de conquista. Pensando rápido, convirtió un terrible augurio de fracaso en uno de victoria.

*CICERO: THE LIFE AND TIMES OF ROME'S GREATEST POLITICIAN*, ANTHONY EVERITT, 2001.

El duque, experimentado y sutil cortesano, nunca enfrentó directamente a sus colegas; no les imponía sus propias opiniones. Los trataba en cambio como niños, complaciéndose con sus temores mientras los excluía de sus planes. Ocasionalmente les arrojaba un hueso, haciendo algo menor que hubieran sugerido o fingiendo preocuparse por un peligro que hubieran imaginado. Pero nunca se permitió enojarse o frustrarse; eso habría arruinado su presencia de ánimo, minando su capacidad para dirigir la campaña. Se obligaba a mantenerse paciente y optimista. Sabía sufrir de buen grado a los necios.

Entiéndelo: no puedes estar en todas partes ni combatir a todos. Tu tiempo y energía son limitados, y debes aprender a preservarlos. La fatiga y la frustración pueden arruinar tu presencia de ánimo. El mundo está lleno de neci@s: personas

impacientes de obtener resultados, que cambian con el viento, que no pueden ver más allá de sus narices. Las encontrarás en todas partes: el jefe indeciso, el colega precipitado, el subordinado histérico. Cuando trabajes con neci@s, no riñas con ell@s. Concíbel@s en cambio como niñ@s, o como mascotas, no lo bastante importantes para afectar tu equilibrio mental. Despréndete emocionalmente de ell@s. Y mientras te ríes de su necedad para tus adentros, consiente alguna de sus más inofensivas ideas. La capacidad de permanecer jovial ante l@s neci@s es una habilidad importante.

**Elimina sensaciones de pánico concentrándote en tareas simples.** Lord Yamanouchi, aristócrata japonés del siglo XVIII, le pidió una vez a su maestro de té que lo acompañara a una visita a Edo (hoy Tokio), donde permanecería una temporada. Quería alardear ante los demás cortesanos de la habilidad de su servidor en los rituales de la ceremonia del té. Ahora bien, el maestro de té sabía todo lo que había que saber acerca de la ceremonia del té, pero poco más; era un hombre apacible. Se vestía, sin embargo, como samurai, como lo demandaba su alta posición.

Aludimos aquí a la aptitud para mantener la calma en circunstancias de extrema dificultad y emociones violentas. [...] Sin embargo, quizá sea más atinado conjeturar que la facultad conocida como control personal —la aptitud para conservar la calma aun en medio de una gran tensión— es producto del carácter. Se trata de una emoción que equilibra las pasiones en temperamentos fuertes sin llegar a destruirlos, equilibrio que es el único que puede garantizar el imperio de la inteligencia. La neutralización a la que hacemos referencia es apenas la dignidad humana, el orgullo más noble y la más profunda necesidad: la tendencia a actuar en todo momento con apego al raciocinio. Así, podría aseverarse que un temperamento fuerte es aquel que conserva el equilibrio frente a las emociones más intensas.

*DE LA GUERRA, CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831.*

Un día, mientras el maestro de té paseaba por la gran ciudad, fue abordado por un samurai que lo retó a duelo. El maestro de té no era espadachín e intentó explicárselo al samurai, pero éste se negó a escuchar. Rechazar el desafío deshonraría tanto a la familia del maestro de té como a lord Yamanouchi. Tenía que aceptar, aunque eso significara una muerte segura. Y aceptó, solicitando únicamente que el duelo se aplazara para el día siguiente. Su deseo fue concedido.

Aterrado, el maestro de té se precipitó a la más cercana escuela de esgrima. Si iba a morir, quería aprender a hacerlo honorablemente. Ver al maestro de esgrima implicaba de ordinario cartas de presentación, pero el maestro de té fue tan insistente, y era tan notorio que estaba asustado, que se le otorgó al menos una entrevista. El maestro de esgrima escuchó su caso.

El espadachín fue compasivo: le enseñaría al pobre visitante el arte de morir, pero antes quiso que le sirviera un poco de té. El maestro de té procedió a ejecutar el ritual, sereno el porte, perfecta la concentración. Finalmente, el maestro de esgrima exclamó entusiasmado: “¡No es necesario que usted aprenda el arte de la muerte! El estado de ánimo en que se encuentra ahora es suficiente para que enfrente a cualquier samurai. Cuando vea a su retador, imagine que está a punto de servir té a un huésped. Quítese

el abrigo, dóblelo con cuidado y deje su abanico sobre él justo como lo hace cuando trabaja”. Completado este ritual, el maestro de té debía elevar su espada con igual espíritu alerta. Entonces estaría listo para morir.

El maestro de té estuvo de acuerdo en hacer lo que su maestro le había dicho. Al día siguiente fue a encontrarse con el samurai, quien no pudo sino advertir la expresión extremadamente tranquila y digna en el rostro de su adversario mientras éste se quitaba el abrigo. “Tal vez”, pensó el samurai, “este torpe maestro de té es en realidad un hábil espadachín”. Hizo una reverencia, pidió perdón por su conducta del día anterior y se marchó a toda prisa.

Pero, por otra parte, consideraba que aquello no tenía demasiada importancia, pues lo que importaba de unos compañeros era la forma en que luchaban, y esto lo hacían bien. Al menos, nadie lo ponía en duda. Ahora, sin embargo, tenía un problema más serio, sobre el que tenía puestos todos sus sentidos mientras se hallaba tendido sobre la litera. Trataba de probarse, de una forma casi matemática, que no huiría en su primer encuentro con el enemigo. [...]

Una especie de pequeño temor comenzó a crecer en su mente. Mientras su imaginación volaba hacia el momento del choque con el enemigo, su raciocinio vislumbraba horribles posibilidades. Contempló las lúgubres amenazas del futuro, fracasando en su esfuerzo por verse en medio de ellas. Recordó sus visiones gloriosas, pero ante la inminencia del peligro, sospechó que no se tratara más que de imágenes irrealizables. De pronto dio un salto y comenzó a caminar por la pieza, de un lado a otro. “¡Dios mío!, ¿qué me sucede?”, se dijo en voz alta.

Era como si todos los módulos de vida que lo habían guiado fueran inútiles. Todo lo que había aprendido de sí mismo quedaba invalidado. Se encontraba ante una incógnita. Y se sentía obligado a realizar un nuevo experimento, como había hecho en su adolescencia. Debía acumular información sobre sí mismo, y mientras tanto resolvió mantenerse en guardia, para neutralizar las posibilidades de error por desconocimiento. “¡Dios mío!”, repetía desesperado. [...]

Durante días hizo un sinfín de especulaciones, pero todas le resultaban poco satisfactorias. Descubrió que no podía establecer nada. Concluyó por último que el único medio de probarse era ir directamente a la hoguera, y verse después, en sentido figurado, todo el cuerpo, para averiguar sus méritos y sus defectos.

Reconoció de mala gana que no podía quedarse quieto, esperando extraer una respuesta de los cálculos sobre el encerado de su cerebro. Para obtenerla necesitaba fuego, sangre y peligro, así como un químico necesita sus ingredientes. Más que nunca, sintió la impaciencia de una oportunidad.

*LA ROJA INSIGNIA DEL VALOR, STEPHEN CRANE, 1871-1900.*

Cuando las circunstancias nos atemorizan, nuestra imaginación tiende a imponerse, llenando nuestra mente de interminables angustias. Debes obtener el control de tu imaginación, algo más fácil de decir que de hacer. Con frecuencia el mejor medio para serenarte y conseguir ese control es forzar a tu mente a concentrarse en algo relativamente simple: un ritual apaciguador, una tarea repetitiva en la que eres buen@. Crea así el tipo de serenidad que naturalmente posees cuando tu mente se sumerja en un problema. Una mente concentrada no deja margen a la angustia ni a los efectos de una imaginación desbordada. Una vez recuperado tu equilibrio mental, podrás encarar el problema en cuestión. Al primer indicio de cualquier tipo de temor, practica esta técnica hasta que se vuelva hábito. Poder controlar tu imaginación en momentos intensos es una habilidad crucial.

**No te intimides.** La intimidación amenazará siempre tu presencia de ánimo. Y es una

sensación difícil de combatir.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el compositor Dmitry Shostakovich y varios de sus colegas fueron llamados a una reunión con el dirigente ruso José Stalin, quien les había encargado escribir un nuevo himno nacional. Las reuniones con Stalin eran terribles; un paso en falso podía conducir a un callejón muy oscuro. Stalin amedrentaba con la mirada hasta que a la gente se le cerraba la garganta. Y, como solía ocurrir en las reuniones con Stalin, ésa dio un giro desagradable: el dirigente empezó a criticar a uno de los compositores por el mal arreglo de su himno. Débil y asustado, el compositor admitió haber recurrido a un arreglista que había hecho un mal trabajo. Cavaba así varias tumbas: evidentemente, el pobre arreglista podía ser reprendido. El compositor era responsable de la contratación, y era posible que él también tuviera que pagar el error. ¿Y los demás compositores, incluido Shostakovich? Stalin podía ser implacable una vez que olía el miedo.

Shostakovich había oído suficiente: era absurdo, dijo, culpar al arreglista, quien en gran medida seguía órdenes. Luego dirigió sutilmente la conversación a otro tema: el de si un compositor debía hacer sus propias orquestaciones. ¿Qué pensaba Stalin al respecto? Siempre ansioso de exhibir su pericia, Stalin se tragó el anzuelo. El momento peligroso había pasado.

Shostakovich mantuvo su presencia de ánimo por varios medios. Primero, en vez de dejarse intimidar por Stalin, se forzó a ver al hombre tal como era: bajo de estatura, gordo, feo, sin imaginación. La famosa mirada penetrante del dictador era sólo un truco, un signo de su inseguridad. Segundo, Shostakovich hizo frente a Stalin dirigiéndose a él en forma normal y directa. Con sus acciones y tono de voz, el compositor dejó ver que no estaba intimidado. Stalin se alimentaba del miedo. Si, sin agresión ni insolencia, no se le mostraba temor, por lo general dejaba a la gente en paz.

La clave para no intimidarte es convencerte de que la persona frente a ti es un mero mortal, no diferente a ti, lo que de hecho es verdad. Ve a la persona, no al mito. Imagínala como niñ@, como alguien plagado de inseguridades. Reducir a la otra persona a su verdadera dimensión te ayudará a mantener tu equilibrio mental.

**Desarrolla tu *Fingerspitzengefühl* (sensibilidad en las yemas de los dedos).** La presencia de ánimo depende no sólo de la capacidad de tu mente para salir en tu ayuda en situaciones difíciles, sino también de la rapidez con que eso suceda. Esperar hasta el día siguiente para pensar en la acción correcta por emprender no te hará ningún bien. “Rapidez” significa aquí responder a las circunstancias con celeridad y tomar decisiones como de rayo. Esta facultad suele interpretarse como una especie de intuición, que los alemanes llaman *Fingerspitzengefühl* (sensibilidad en las yemas de los dedos). Erwin Rommel, quien dirigió la campaña alemana de tanques en el norte de África durante la Segunda Guerra Mundial, tenía una gran sensibilidad en las yemas de los dedos. Sentía cuándo atacarían los aliados y desde qué dirección. Al

elegir una línea de avance, tenía una misteriosa percepción de la debilidad de su enemigo; al inicio de una batalla, intuía la estrategia del contrincante antes de que se le desarrollara.

Para los hombres de Rommel, su general parecía tener genio para la guerra, y poseía una mente más ágil que la mayoría. Pero Rommel también hacía cosas para incrementar su agilidad, cosas que reforzaban su sensibilidad para la batalla. Primero, devoraba información sobre el enemigo, desde detalles sobre armamento hasta los rasgos psicológicos del general contrario. Segundo, se volvió experto en tecnología de tanques, para poder sacar el mayor provecho de su equipo. Tercero, no sólo memorizaba mapas del desierto norafricano, sino que además lo sobrevolaba, con extremo riesgo, para tener una vista a vuelo de pájaro del campo de batalla. Por último, personalizaba su relación con sus hombres. Siempre tenía noción de su moral y sabía exactamente qué podía esperar de ellos.

El hombre con centro posee un juicio tranquilo e imparcial. Sabe qué es importante, qué no es importante. Enfrenta la realidad serenamente y con desapego, manteniendo su sentido de la proporción. El Hara no aru hito [hombre con centro] arrostra la vida calmadamente, es tranquilo, está preparado para cualquier cosa. [...] Nada lo perturba. Si de pronto se declara un incendio y la gente empieza a gritar en violenta confusión, [él] hace lo correcto inmediata y calladamente, indaga la dirección del viento, rescata lo más importante, va por agua y se conduce sin titubear, como lo exige la emergencia.

El Hara no nai hito es lo contrario de todo esto. El Hara no nai hito se aplica al hombre sin juicio tranquilo. Carece de la medida que debería ser su segunda naturaleza. Así, reacciona impensada y subjetivamente, arbitraria y caprichosamente. No puede distinguir entre lo importante y lo no importante, lo esencial y lo no esencial. Su juicio no se basa en hechos, sino en condiciones temporales, y descansa en fundamentos subjetivos, como malhumor, caprichos, “nervios”.

El Hara no nai hito se sobresalta fácilmente, es nervioso, no porque sea particularmente sensible, sino porque carece de ese eje interior que le impediría descentrarse y le permitiría manejar las situaciones en forma realista. [...]

El Hara [centro, barriga] es sólo en escasa medida innato. Es resultado sobre todo de la persistente autoeducación y disciplina, fruto de hecho del desarrollo individual responsable. Esto es lo que quieren decir los japoneses cuando hablan del Hara no dekita hito, el hombre que ha consumado o perfeccionado su barriga, es decir, a sí mismo: porque es maduro. Si este desarrollo no tiene lugar, tenemos al Hara no dekita inai hito, alguien que no se ha desarrollado, que permanece inmaduro, demasiado joven en sentido psicológico.

Los japoneses también dicen Hara no dekita inai hito wa hito no ue ni tatsu koto ga dekinai: el hombre que no ha perfeccionado su barriga no puede estar por encima de los demás (no es apto para el liderazgo).

*HARA: THE VITAL CENTRE, KARLFRIED GRAF VON DÜRCKHEIM, 1962.*

Rommel no sólo estudiaba a sus hombres, sus tanques, el terreno y al enemigo; se metía en la piel de éste, comprendía el espíritu que lo animaba, lo que lo hacía vibrar. Habiendo palpado tales cosas, en la batalla entraba en un estado de ánimo en el que no tenía que pensar conscientemente en la situación. Todo lo que ocurría estaba en su sangre, en las yemas de sus dedos. Tenía *Fingerspitzengefühl*.

Tengas o no la mente de un Rommel, hay cosas que puedes hacer para ayudarte a reaccionar más rápido y sacar a relucir la sensibilidad intuitiva que todos los animales poseemos. El profundo conocimiento del terreno te permitirá procesar información más rápido que tu enemigo, una ventaja tremenda. Tener noción del espíritu de la

gente y del material, pensando cómo llegar a ellos en lugar de verlos desde fuera, te ayudará a ponerte en otra disposición mental, menos consciente y forzada, más inconsciente e intuitiva. Haz que tu mente adopte el hábito de tomar decisiones como de rayo, confiando en la sensibilidad de las yemas de tus dedos. Tu mente avanzará en medio de una suerte de *blitzkrieg* (“guerra relámpago”) mental, rebasando a tus adversarios antes de que se den cuenta de qué los atacó.

Finalmente, no creas que la presencia de ánimo es una cualidad sólo útil en periodos de adversidad, algo que encender y apagar según lo necesites. Cultívala como una condición diaria. Seguridad en ti mism@, valentía y autosuficiencia son tan cruciales en tiempos de paz como de guerra. Franklin Delano Roosevelt mostró su tremenda entereza y donosura mental bajo presión no sólo durante las crisis de la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, sino también en situaciones cotidianas: en su trato con su familia, su gabinete, su propio cuerpo aquejado por la polio. Cuanto más te apliques al juego de la guerra, más hará por ti en la vida diaria tu disposición mental de guerrer@. Cuando surja una crisis, tu mente estará tranquila y preparada. Una vez que la presencia de ánimo se vuelva hábito, nunca te abandonará.

**Imagen:** El viento. El alud de hechos inesperados, y las dudas y críticas de quienes te rodean, son como un viento impetuoso en el mar. Éste puede provenir de cualquier punto de la brújula, y no hay lugar donde escapar de él, ni forma de predecir cuándo y en qué dirección pegará. Cambiar de rumbo a cada ráfaga sólo te abandonará al mar. Los buenos pilotos no pierden tiempo preocupándose por lo que no pueden controlar. Se concentran en sí mismos, la pericia y firmeza de su mano, el curso planeado y su determinación de llegar a puerto a toda costa.

**Autoridad:** Gran parte del valor es el valor de haberlo hecho antes. —*Ralph Waldo Emerson (1803-1882)*.

## REVERSO

Nunca es bueno perder la presencia de ánimo, pero puedes usar los momentos en que está bajo amenaza para saber cómo actuar en el futuro. Debes hallar la manera de meterte a lo más reñido de la batalla, y luego verte en acción. Busca tus debilidades y piensa cómo compensarlas. Quien nunca ha perdido su presencia de ánimo en realidad está en peligro: algún día será tomad@ por sorpresa, y la caída será cruel. Todos los grandes generales, de Julio César a Patton, han perdido en algún momento su temple y después han tenido que hacer acopio de fuerza para recuperarlo. Entre más pierdas tu equilibrio, más sabrás cómo enderezarte.

No debes perder tu presencia de ánimo en situaciones clave, pero es razonable que busques la forma de hacer que tus enemigos pierdan la suya. Toma lo que te desequilibra e impónselo a ellos. Hazlos actuar sin estar preparados. Sorpréndelos; nada es más desconcertante que la inesperada necesidad de actuar. Busca su debilidad, lo que los altera, y dales doble dosis de eso. Cuanto más puedas desquiciarlos, más los extraviarás.



## 4 Genera una sensación de urgencia y desesperación

### LA ESTRATEGIA DEL CAMPO DE LA MUERTE

*Tú eres tu peor enemig@. Pierdes tiempo precioso soñando en el futuro en lugar de ocuparte del presente. Como nada te parece urgente, sólo te involucras a medias en lo que haces. La única manera de cambiar es mediante la acción y la presión externa. Ponte en situaciones en las que tengas demasiado en juego como para perder tiempo o recursos; si no puedes permitirte perder, no perderás. Corta tus lazos con el pasado; entra a territorio desconocido, donde debes depender de tu ingenio y energía para salir del apuro. Ponte en el campo de la muerte, con la espalda contra la pared y donde tengas que pelear como un demonio para salir viv@.*

### LA TÁCTICA DE NO RETORNO

En 1504, un ambicioso español de diecinueve años de edad llamado Hernán Cortés dejó sus estudios de derecho y partió a las colonias de su país en el Nuevo Mundo. Deteniéndose primero en Santo Domingo (isla que hoy comprende a Haití y República Dominicana), después en Cuba, pronto supo de un lugar al oeste llamado México, un imperio rebosante de oro y dominado por los aztecas, con su magnífica y alta capital de Tenochtitlán. Desde entonces, Cortés sólo tuvo una idea: algún día conquistaría y poblaría el territorio de México.

*Cortés hizo encallar las diez naves. Cuba, desde luego, seguía ahí, en el mar azul, con sus fincas, sus vacas y sus mansos indígenas; pero el camino a Cuba ya no pasaba por las soleadas olas azules, mecidas por la suave indolencia, ajenas a peligros y afanes; era a través de la corte de Moctezuma, que había de ser conquistada con ardides, a la fuerza o por ambos medios; a través de un mar de indios belicosos que devoraban a sus prisioneros y vestían sus pieles como trofeo; con un magistral golpe de mano de su capitán, los quinientos hombres perdieron el flujo de recuerdos y esperanzas vitales que unían a sus almas con su isla madre; de un golpe, sus espaldas se agostaron y perdieron todo sentido de la vida. En lo sucesivo, tenían toda la vida por delante, hacia esos prohibitivos picos que se alzaban gigantescos en el horizonte, como para vedar todo acceso a lo que entonces ya no era meramente su ambición, sino su único destino posible: México, misterioso y poderoso más allá de las conflictivas tribus.*

*HERNÁN CORTÉS: CONQUEROR OF MEXICO, SALVADOR DE MADARIAGA, 1942.*

En los diez años siguientes, Cortés ascendió poco a poco hasta convertirse en secretario del gobernador español de Cuba y, después, en tesorero del rey en la isla. En su mente, sin embargo, sólo esperaba su oportunidad. Aguardaba pacientemente mientras España enviaba a otros hombres a México, muchos de los cuales nunca regresarían.

Por fin, en 1518, el gobernador de Cuba, Diego Velázquez, lo puso al mando de una expedición para indagar lo ocurrido con esos anteriores exploradores, buscar oro y sentar las bases para la conquista del país. Pero Velázquez mismo quería realizar esa futura conquista, así que para tal expedición necesitaba a un hombre al que pudiera controlar, y pronto tuvo dudas de Cortés, quien era quizá demasiado astuto. Cortés se enteró de que el gobernador reconsideraba enviarlo a México. Tras decidir no dar tiempo a Velázquez de alimentar su desconfianza, una noche se escurrió de

Cuba con once naves. Después se explicaría con el gobernador.

La expedición desembarcó en la costa este de México en marzo de 1519. En los meses siguientes, Cortés puso en operación sus planes: fundación de la ciudad de Veracruz, formación de alianzas con tribus locales enemigas de los aztecas y establecimiento del contacto inicial con el emperador azteca, cuya capital se hallaba unos cuatrocientos kilómetros al oeste. Pero un problema importunaba al conquistador: entre los quinientos soldados que habían zarpado con él de Cuba había un puñado incrustado por Velázquez para espiar y causarle problemas si abusaba de su autoridad. Estos partidarios de Velázquez acusaron a Cortés de malversar el oro que reunía; y cuando quedó claro que se proponía conquistar México, esparcieron rumores de que estaba loco, acusación más que convincente contra un hombre que planeaba lanzar a quinientos soldados contra medio millón de aztecas, feroces guerreros de quienes se sabía que comían la carne de sus prisioneros y vestían su piel como trofeo. Un hombre razonable tomaría el oro que ya tenían, volvería a Cuba y regresaría después con un ejército. ¿Para qué permanecer entonces en ese aborrecible país, con sus enfermedades e incomodidades materiales, cuando se les superaba tanto en número? ¿Por qué no marchar a Cuba y volver a casa, donde los esperaban sus fincas y esposas y una buena vida?

Cortés hizo lo que pudo con esos revoltosos, sobornando a algunos, vigilando muy de cerca a otros. Mientras tanto, intentó establecer una firme armonía con el resto de sus hombres, que los descontentos no pudieran dañar. Todo parecía bien hasta la noche del 30 de julio, cuando lo despertó un marinero español que, suplicando clemencia, confesó haberse sumado a una conjura para robar una nave y retornar esa misma noche a Cuba, donde los conspiradores informarían a Velázquez de la meta de Cortés de conquistar México.

Cortés comprendió que ése era el momento decisivo de la expedición. Podía sofocar fácilmente la conspiración, pero habría otras. Sus hombres eran rudos, y su mente estaba en el oro, Cuba, sus familias; todo menos combatir a los aztecas. No podría conquistar un imperio con hombres tan divididos y poco confiables, pero ¿cómo podía llenarlos de energía y concentración para la inmensa tarea que encaraba? Luego de pensarlo, decidió emprender una acción rápida. Capturó a los conspiradores e hizo colgar a los dos cabecillas. Más tarde sobornó a sus pilotos para que abrieran hoyos en las naves y dijeran después que los gusanos habían corroído los maderos de las embarcaciones, dejándolas inservibles.

La meditación sobre la inevitable muerte debe realizarse a diario. Cada día cuando el cuerpo y mente están en paz, se debe meditar en ser desgarrado por flechas, rifles, lanzas y espadas; ser arrastrado por impetuosas olas; ser arrojado a un gran incendio; ser golpeado por un rayo; ser sacudido a muerte por un gran terremoto; caer de peñascos de mil metros; morir de enfermedad, o cometer seppuku a la muerte del maestro. Y cada día, sin falta, uno debe considerarse muerto.

*HAGAKURE: THE BOOK OF THE SAMURAI, YAMAMOTO TSUNETOMO, 1659-1720.*

Fingiendo alterarse por la noticia, Cortés ordenó que lo recuperable de las naves

se llevara a tierra y luego se hundieran los cascos. Los pilotos obedecieron; pero no se habían abierto hoyos suficientes, creíble, y los soldados aceptaron con ecuanimidad la noticia de las cinco naves. Pero cuando días después ya habían encallado más naves y sólo una seguía a flote, resultó claro para ellos que Cortés lo había dispuesto todo. Cuando convocaron a una reunión, su ánimo era rebelde y sanguinario.

No era momento para sutilezas. Cortés se dirigió a sus hombres: era responsable del desastre, lo admitió; lo había ordenado, pero ya no había marcha atrás. Podían colgarlo, pero estaban rodeados de indígenas hostiles y no tenían embarcaciones; divididos y sin jefe, perecerían. La única opción era seguirlo a Tenochtitlán. Sólo conquistando a los aztecas, volviéndose amos de México, podrían regresar a Cuba vivos. Para llegar a Tenochtitlán tendrían que pelear con todas sus fuerzas. Tendrían que estar unidos; cualquier disensión llevaría a la derrota y a una terrible muerte. La situación era desesperada; pero si, a su vez, combatían con desesperación, Cortés les aseguró que los conduciría a la victoria. Como su ejército era tan reducido, la gloria y riqueza serían mucho mayores. Los cobardes que no estuvieran a la altura del desafío podían partir a casa en la única nave restante.

Hay algo en la guerra que te arrebatara de tal forma que la muerte deja de ser el enemigo, meramente otro participante en un juego que no quieres terminar.

*PHANTOM OVER VIETNAM, JOHN TROTTI, USMC, 1984.*

Nadie aceptó el ofrecimiento, y la última nave fue hundida. En los meses siguientes, Cortés mantuvo a su ejército lejos de Veracruz y la costa. La atención de todos se centró en Tenochtitlán, el corazón del imperio azteca. El descontento, el interés propio y la codicia desaparecieron. Comprendiendo el riesgo de su situación, los conquistadores lucharon despiadadamente. Dos años después de la destrucción de las naves españolas, y con la ayuda de sus aliados indígenas, el ejército de Cortés sitió Tenochtitlán y conquistó el imperio azteca.

### *Interpretación*

En la noche de la conspiración, Cortés tuvo que pensar rápido. ¿Cuál era la raíz del problema que enfrentaba? No eran los espías de Velázquez, ni los hostiles aztecas, ni las increíbles circunstancias en su contra. La raíz del problema eran sus propios hombres y las naves en el puerto. Sus soldados estaban divididos entre corazón y mente. Pensaban en las cosas equivocadas: sus esposas, sus sueños de oro, sus planes para el futuro. Y en el fondo de su mente estaba siempre una escapatoria: si la labor de la conquista marchaba mal, podían irse a casa. Esas naves en el puerto eran más que medios de transporte; representaban a Cuba, la libertad de partir, la opción de enviar por refuerzos, muchas posibilidades.

Para los soldados las naves eran un soporte, algo de lo cual echar mano si las cosas se ponían feas. Una vez que Cortés identificó el problema, la solución fue

simple: destruir las naves. Poniendo a sus hombres en una situación desesperada, los haría pelear con todas sus fuerzas.

Una sensación de urgencia resulta de una eficaz relación con el presente. En vez de soñar con la salvación o esperar un mejor futuro, tienes que enfrentar el asunto inmediato. Si fallas, perecerás. Las personas que se embeben por completo en el problema inmediato son intimidantes; como se concentran tan intensamente, parecen más poderosas de lo que son. Su sensación de urgencia multiplica su fuerza y les da impulso. En vez de quinientos hombres, Cortés tenía de pronto el peso de un ejército mucho mayor sobre sus espaldas.

“No tienes tiempo para ese desplante, necio”, dijo en tono severo. “Éste, hagas lo que hagas ahora, podría ser tu último acto en la tierra. Bien podría ser tu última batalla. No hay poder que pueda garantizar que vayas a vivir un minuto más. [...]”

“Los actos tienen poder”, dijo. “Especialmente cuando la persona que actúa sabe que esos actos son su última batalla. Hay una extraña y consumada felicidad en actuar con pleno conocimiento de que uno hace el que bien podría ser su último acto en la tierra. Te recomiendo reconsiderar tu vida y ver tus actos bajo esa luz. [...] Dirige tu atención al vínculo entre tú y tu muerte, sin remordimiento ni tristeza ni preocupación. Centra tu atención en el hecho de que no tienes tiempo, y deja que tus actos fluyan en consecuencia.

Que cada uno de tus actos sea tu última batalla en la tierra. Sólo en esas condiciones tus actos tendrán legítimo poder. De lo contrario, serán, mientras vivas, los actos de un hombre tímido.”

“¿Es tan terrible ser un hombre tímido?”

“No. Pero no eres inmortal; así que si vas a morir, no hay tiempo para la timidez, simplemente porque la timidez te hace apegarte a algo que sólo existe en tus pensamientos.

Te calma mientras todo está sosegado; pero luego el imponente, misterioso mundo abrirá su boca para ti, como la abrirá para cada uno de nosotros, y te darás cuenta de que tus medios seguros no eran seguros para nada. Ser tímido te impide examinar y explotar nuestra suerte como hombres.”

*JOURNEY TO IXTLAN: THE LESSONS OF DON JUAN, CARLOS CASTANEDA, 1972.*

Como Cortés, debes identificar la raíz de tu problema. No es la gente que te rodea; eres tú, y el espíritu con que te enfrentas al mundo. En el fondo de tu mente, conservas una escapatoria, un soporte, algo a lo cual recurrir si las cosas marchan mal. Tal vez sea un pariente rico en quien puedes confiar para pagar tu salida; tal vez sea una gran oportunidad en el horizonte, las inagotables perspectivas que parecen estar frente a ti; tal vez sea un trabajo familiar o una relación confortable que siempre está ahí si fallas. Así como los hombres de Cortés veían sus naves como garantía, tú podrías ver ese refugio como una bendición, pero en realidad es una maldición. Te divide. Como crees tener una opción, nunca te involucras lo suficiente en algo para hacerlo concienzudamente, y nunca consigues lo que quieres. A veces necesitas hundir tus naves, quemarlas, y dejarte una sola opción: triunfar o naufragar. Haz la quema de tus naves lo más real posible: elimina tu red de protección. A veces tienes que desesperarte un poco para poder llegar a algún lado.

*Los antiguos comandantes de ejércitos, quienes conocían bien la poderosa influencia de la necesidad, y cómo ésta inspiraba en los soldados el más temerario valor, no descuidaban nada para someter a sus hombres a esa presión.*

—Nicolás Maquiavelo (1469-1527).

## LA TÁCTICA DE LA MUERTE PISÁNDOTE LOS TALONES

En 1845, el escritor Fyodor Dostoyevsky, entonces de veinticuatro años de edad, sorprendió al mundo literario ruso con la publicación de su primera novela, *Pobres gentes*. Se volvió la comidilla de la sociedad de San Petersburgo. Pero algo en su pronta fama le pareció vacío. Derivó entonces en los márgenes de la política de izquierda, asistiendo a reuniones de varios grupos socialistas y radicales. Uno de esos grupos giraba en torno al carismático Mijaíl Petrashevsky.

Tres años después, en 1848, la revolución estalló en toda Europa. Inspirados por lo que sucedía en Occidente, grupos radicales rusos como el de Petrashevsky querían seguir el ejemplo. Pero agentes del zar Nicolás I habían infiltrado muchos de esos grupos, y se elaboraban informes sobre las barbaridades de las que se hablaba en casa de Petrashevsky, entre ellas la incitación de revueltas campesinas. Dostoyevsky era un apasionado de la liberación de los siervos, y el 23 de abril de 1849 él y veintitrés miembros más del grupo de Petrashevsky fueron arrestados.

Luego de ocho meses de languidecer en la cárcel, una fría mañana se despertó a los prisioneros y se les dijo que ese día conocerían al fin sus sentencias. Un exilio de unos meses era el castigo usual por su crimen; pronto, pensaron, su ordalía habría terminado.

Se les apiñó en carruajes y se les condujo por las heladas calles de San Petersburgo. Al bajar de los carruajes en la Plaza Semyonovsky, fueron recibidos por un sacerdote; detrás de él pudieron ver filas de soldados y, atrás de ellos, a miles de espectadores. Se les llevó a un cadalso cubierto con una tela negra en el centro de la plaza. Frente al cadalso había tres postes, y junto una hilera de carretas cargadas de ataúdes.

Lord Naoshige dijo: “El Camino del Samurai está en la desesperación. Diez hombres o más no pueden matar a un hombre así. El sentido común no logrará grandes cosas. Simplemente vuélvete loco y desesperado”.

*HAGAKURE: THE BOOK OF THE SAMURAI, YAMAMOTO TSUNETOMO, 1659-1720.*

Dostoyevsky no podía creer lo que veía. “No es posible que quieran ejecutarlos”, le murmuró a su vecino. Se les hizo marchar hasta el cadalso y se les colocó en dos filas. El día era increíblemente frío, y los prisioneros llevaban la ropa ligera con la que habían sido arrestados el abril anterior. Sonó un redoble de tambor. Un oficial dio un paso al frente y leyó las sentencias: “Todos los acusados son culpables de intentar alterar el orden nacional, y por lo tanto se les condena a muerte ante un pelotón de fusilamiento”. Los prisioneros se quedaron mudos.

Mientras el oficial leía los cargos y sentencias individuales, Dostoyevsky se descubrió mirando la dorada cúspide de una iglesia cercana y la luz del sol que rebotaba en ella. Los destellos desaparecieron cuando una nube cruzó el cielo, y a Dostoyevsky se le ocurrió la idea de que él estaba a punto de sumergirse en la oscuridad con igual rapidez, y para siempre. De repente tuvo otra idea: “Si *no*

muriera, si *no* me mataran, mi vida me parecería infinita de pronto, toda una eternidad; cada minuto, un siglo. Repararía en todo lo que ocurre; no volvería a perder un solo segundo de vida”.

Los prisioneros recibieron camisas con capucha. El cura se presentó a leerles sus últimos ritos y oír sus confesiones. Se dijeron adiós unos a otros. Los tres primeros por fusilar fueron atados a los postes y se les cubrió la cara con la capucha. Dostoyevsky estaba al frente del siguiente grupo. Los soldados alzaron sus rifles, apuntaron... y de súbito un carruaje entró galopando a la plaza. De él bajó un hombre con un sobre. En el último segundo, el zar había conmutado las sentencias de muerte.

Esa misma mañana se comunicó a Dostoyevsky su nueva sentencia: cuatro años de trabajos forzados en Siberia, seguidos por una estancia en el ejército. Apenas afectado, escribió ese día a su hermano: “Cuando vuelvo la mirada al pasado y pienso en todo el tiempo que derroché en el error y el ocio, [...] mi corazón sangra. La vida es un don; [...] ¡cada minuto podría haber sido una eternidad de dicha! ¡Si los jóvenes lo supieran! Ahora mi vida cambiará; he vuelto a nacer”.

Días después, grilletes de cinco kilogramos fueron puestos en los brazos y piernas de Dostoyevsky —permanecerían ahí durante todo su periodo en prisión— y se le transportó a Siberia. Durante los cuatro años siguientes soportó las peores condiciones carcelarias. Sin privilegios para escribir, creaba novelas en su cabeza y las memorizaba. Por fin, en 1857, cumpliendo aún el periodo militar de su sentencia, se le permitió empezar a publicar su obra. Mientras que antes se torturaba en cada página y pasaba la mitad del día hundido en sus pensamientos, ahora escribía y escribía. Sus amigos lo veían recorrer las calles de San Petersburgo mascullando diálogos para sí mismo, perdido en sus personajes y sus tramas. Su nuevo lema era: “Haz lo más en el menor tiempo posible”.

Se sabía desde hacía mucho tiempo, por supuesto, que un hombre que, a través de una disciplinada formación, había renunciado a todo deseo o esperanza de sobrevivencia y sólo tenía una meta —la destrucción de su enemigo—, podía ser un temible adversario y un combatiente realmente formidable que no pidiera ni diera cuartel una vez desenfundada su arma. De esta forma, un hombre aparentemente ordinario, que, por la fuerza de las circunstancias, más que por profesión, había sido puesto en la situación de tener que tomar una decisión desesperada, podía resultar peligroso, aun para un experimentado maestro de esgrima.

Un episodio célebre, por ejemplo, concierne a un maestro del arte de la espada al que un superior le pidió rendir a un sirviente culpable de un delito castigable con la muerte. El maestro, queriendo probar una teoría suya concerniente al poder de la condición que llamaríamos “desesperación”, retó a duelo al condenado.

A sabiendas de la irrevocabilidad de su sentencia, al sirviente ya nada le importaba, y el duelo consecuente demostró que aun un esgrimista experimentado y maestro de ese arte podía verse en grandes dificultades al enfrentar a un hombre que, a causa de la aceptación de su muerte inminente, podía llegar al límite (y más allá aún) de su estrategia, sin vacilar ni distraerse. El sirviente, de hecho, peleó como un poseso, obligando a su maestro a retroceder hasta ponerlo casi contra la pared. Al final el maestro tuvo que abatirlo con un esfuerzo último, en el que la propia desesperación del maestro produjo la más plena coordinación de su valor, habilidad y determinación.

*SECRETS OF THE SAMURAI, OSCAR RATTI Y ADELE WESTBROOK, 1973.*

Algunos compadecían a Dostoyevsky por su periodo en la cárcel. Eso le enojaba;

estaba agradecido por esa experiencia y no sentía rencor. Pero hasta ese día de diciembre de 1849, creía, había desperdiciado su vida. Desde entonces y hasta su muerte, en 1881, siguió escribiendo a un ritmo frenético, produciendo novela tras novela — *Crimen y castigo*, *Demonios*, *Los hermanos Karamazov*— como si cada una fuera la última.

### **Interpretación**

El zar Nicolás había decidido sentenciar a los radicales de Petrashevsky a trabajos forzados poco después de su arresto. Pero también quería darles una lección más severa, así que ideó la cruel escena de la sentencia de muerte, con sus esmerados detalles: el cura, las capuchas, los ataúdes, el indulto de último minuto. Esto, pensó, realmente los avergonzaría y humillaría. De hecho, algunos de los prisioneros se volvieron locos a causa de los acontecimientos de ese día. Pero el efecto en Dostoyevsky fue diferente: durante años lo había aquejado una sensación de delirio, de extravío, de no saber qué hacer con su tiempo. Extremadamente sensible, ese día sintió literalmente su muerte en lo más profundo de su ser. Y experimentó su “indulto” como un renacimiento.

El efecto fue permanente. Por el resto de su vida, Dostoyevsky regresaría conscientemente a ese día, recordando su promesa de no volver a perder nunca otro momento. O, si sentía que se había hecho demasiado comodín y complaciente, iba a un casino y perdía todo su dinero jugando. La pobreza y las deudas eran para él una suerte de muerte simbólica, que lo devolvía a la posible insignificancia de su vida. En uno u otro caso, tenía que escribir, y no como escribían otros novelistas, como si se tratara de una agradable carrera artística, con sus implícitos deleites de salones, conferencias y otros adornos. Dostoyevsky escribía como si su vida estuviera en juego, con una intensa sensación de urgencia y seriedad.

La muerte es imposible de entender para nosotros: es tan inmensa, tan alarmante, que haremos casi cualquier cosa para no pensar en ella. La sociedad está organizada para hacer invisible a la muerte, para mantenerla a varios pasos de distancia. Esta distancia puede parecer necesaria para nuestra comodidad, pero impone un terrible precio: la ilusión de una vida ilimitada, y una consecuente falta de seriedad en la vida diaria. Huimos de la realidad que nos espera a todos.

Como guerrer@ en la vida, debes alterar esa dinámica: haz de la idea de la muerte algo no de lo cual escapar, sino abrazar. Tus días están contados. ¿Los pasarás medio despiert@ y desanimad@ o vivirás con una sensación de urgencia? Cruelles escenas montadas por un zar son innecesarias; la muerte te llegará sin ellas. Imagina que te persigue, sin dejarte escapatoria; porque no hay escapatoria. Sentir que la muerte te pisa los talones volverá todas tus acciones más seguras, más enérgicas. Ésta podría ser la última vez que lanzas los dados: haz que cuente.

*Aunque sabemos que algún día moriremos, creemos que los demás morirán antes que nosotros, y que seremos los*

últimos en irnos. La muerte parece muy lejos. ¿No es éste un pensamiento superficial? Es inútil, y es sólo una broma dentro de un sueño. [...] Puesto que la muerte está siempre a nuestra puerta, deberíamos esforzarnos lo suficiente y actuar con rapidez.

—Yamamoto Tsunetomo, *Hagakure: The Book of the Samurai (1659-1720)*.

## CLAVES PARA LA GUERRA

Muy a menudo nos sentimos algo perdidos en nuestras acciones. Podríamos hacer esto o aquello: tenemos muchas opciones, pero ninguna de ellas parece del todo necesaria. Nuestra libertad es una carga; ¿qué haremos hoy, adónde iremos? Nuestros patrones y rutinas diarios nos ayudan a evitar sentirnos sin dirección, pero siempre está la insidiosa idea de que podríamos hacer mucho más. Perdemos mucho tiempo. En algún momento todos hemos tenido una sensación de urgencia. Lo más frecuente es que se nos imponga desde fuera: nos atrasamos en nuestro trabajo, asumimos inadvertidamente más de lo que podemos manejar, la responsabilidad de algo se arroja a nuestras manos. Todo cambia entonces; no más libertad. Tenemos que hacer esto; debemos resolver aquello. La sorpresa es siempre cuánto más animados y más vivos nos hace sentir eso; entonces todo nos parece necesario. Pero al cabo volvemos a nuestros patrones normales. Y cuando esa sensación de urgencia desaparece, en realidad no sabemos cómo recuperarla.

Los jefes militares han pensado en este asunto desde que los ejércitos existen: ¿cómo motivar a los soldados, volverlos más agresivos, más temerarios? Algunos generales han confiado en la oratoria ardiente, y los particularmente buenos en esto han alcanzado cierto éxito. Pero hace más de dos mil años, el estratega chino Sun-tzu terminó por creer que escuchar discursos, por vehementes que fueran, era una experiencia demasiado pasiva para tener un efecto duradero. Sun-tzu se refirió en cambio al “campo de la muerte”, un lugar en el cual poner a un ejército contra un accidente geográfico como una montaña, río o bosque y sin vía de escape. Sin una vía de retirada, argumentaba Sun-tzu, un ejército pelea con el doble o triple del espíritu que tendría en descampado, porque la muerte está visceralmente presente. Sun-tzu abogaba por apostar deliberadamente a los soldados en el campo de la muerte para darles el filo temerario que hace que los hombres peleen como demonios. Esto fue lo que hizo Cortés en México, y es la única forma segura de producir verdadero fuego en el vientre. El mundo está regido por la necesidad: la gente cambia de conducta sólo si tiene que hacerlo. Sentirá urgencia sólo si su vida depende de eso.

Aprovechando la oportunidad, empezaron a cuestionar a Han Hsin. “Según *El arte de la guerra*, cuando uno combate debe mantener las colinas a su derecha o atrás, y extensiones de agua frente a él o a la izquierda”, dijeron. “Pero, por el contrario, hoy usted nos ordenó ascender eminencias con nuestras espaldas al río, diciendo: ‘¡Derrotemos a Chao y festejémoslo!’”. Nosotros nos opusimos a la idea, pero esto ha culminado en victoria. ¿Qué clase de estrategia es ésa?”

“También está en *El arte de la guerra*”, replicó Han Hsin. “¡Sólo que ustedes no la han visto! ¿No dice en *El arte de la guerra*: ‘Llévalos a una posición fatal y saldrán vivos; ponlos en un sitio desesperado y sobrevivirán?’ Además, yo no tenía a mi disposición tropas que hubiera entrenado y dirigido en el pasado, sino que fui obligado, como dice el proverbio, a juntar hombres en el mercado y



usarlos para el combate. En esas circunstancias, si yo no los hubiera puesto en una situación desesperada en la que cada hombre se viera obligado a pelear por su vida, sino que les hubiese permitido permanecer en un lugar seguro, habrían huido. Entonces, ¿qué bien me habrían hecho?” “¡Cierto!”, exclamaron sus generales, admirados. “Nunca habríamos pensado en eso.”

*RECORDS OF THE HISTORIAN, SZUMA CHIEN, CIRCA 145 A.C.-CIRCA 86 A.C.*

El campo de la muerte es un fenómeno psicológico que va mucho más allá del campo de batalla: es cualquier serie de circunstancias en las que te sientes encerrad@ y sin opciones. Hay una presión muy real a tu espalda y no puedes huir. El tiempo se acaba. El fracaso —una forma de muerte psíquica— te mira a la cara. Debes actuar o sufrirás las consecuencias.

Comprende: somos criaturas íntimamente ligadas a nuestro entorno; respondemos visceralmente a nuestras circunstancias y a la gente que nos rodea. Si nuestra situación es fácil y relajada, si la gente es amigable y cordial, nuestra tensión natural se desvanece. Incluso podemos aburrirnos y cansarnos; nuestro medio no nos desafía, aunque quizá no nos demos cuenta de ello. Pero ponte en una situación en la que estén en juego muchas cosas —un campo psicológico de la muerte— y la dinámica cambia. Tu cuerpo responde al peligro con un aumento súbito de energía; tu mente se afina. La urgencia se te impone; te ves obligad@ a no perder más tiempo.

El truco es usar deliberadamente este efecto de vez en cuando, practicarlo como una especie de llamado de alerta. Las cinco acciones siguientes están destinadas a colocarte en un campo psicológico de la muerte. Leerlas y pensar en ellas no basta; debes llevarlas a la práctica. Son formas de presión por aplicar en ti mism@. Dependiendo de si deseas una sacudida de baja intensidad para su uso regular o un auténtico choque, puedes subir o bajar el nivel. La escala es decisión tuya.

**Juégalo todo en un solo lance.** En 1937, Lyndon B. Johnson, entonces de veintiocho años de edad y director en Texas de la National Youth Administration, enfrentó un dilema. El congresista de Texas James Buchanan había muerto repentinamente. Como los leales votantes texanos solían mantener a los políticos en sus puestos, un asiento en el Congreso texano únicamente solía estar disponible cada diez o veinte años, y Johnson quería estar en el Congreso al cumplir los treinta; no podía esperar diez años. Pero era muy joven, y prácticamente desconocido en el antiguo distrito de Buchanan, el décimo. Se enfrentaría a políticos de peso pesado cuyos votantes los favorecían fuertemente. ¿Para qué intentar algo que parecía condenado al fracaso? La contienda no sólo sería una pérdida de dinero, sino que además la humillación, si Johnson perdía desastrosamente, podía descarrilar sus ambiciones a largo plazo.

Johnson consideró todo eso... y decidió contender. En las semanas siguientes realizó una intensa campaña, visitando cada pueblo y ciudad del distrito, estrechando la mano de hasta los agricultores más pobres, sentándose en farmacias a entrevistarse con personas que nunca antes habían conversado siquiera con un candidato. Aplicó todos los trucos del manual: mítines y parrilladas al viejo estilo, novedosos anuncios de radio. Trabajó noche y día, y con ahínco. Al terminar la contienda, Johnson estaba

en el hospital, bajo tratamiento por fatiga extrema y apendicitis. Pero, en uno de los grandes vuelcos de la historia política estadounidense, había ganado.

Posibilidades ilimitadas no convienen al hombre; si existieran, su vida se disolvería en lo ilimitado. Para hacerse fuerte, la vida de un hombre necesita las limitaciones dispuestas por el orden y voluntariamente aceptadas. Este individuo logra ser importante como espíritu libre rodeándose únicamente de estas limitaciones y determinando por sí mismo cuál es su deber.

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

Jugándose su futuro en un lance, Johnson se puso en una situación de campo de la muerte. Su cuerpo y espíritu respondieron con la energía que necesitaba. Con frecuencia intentamos hacer demasiadas cosas al mismo tiempo, pensando que una de ellas nos traerá éxito, pero en tales situaciones nuestra mente está dispersa, y nuestros ímpetus, fríos. Es mejor aceptar un reto imponente, aun si los demás lo creen disparatado. Nuestro futuro está en juego; no nos podemos permitir perder. Así que no perdemos.

**Actúa antes de estar preparad@.** En 49 a.C., un grupo de senadores romanos, aliados de Pompeyo y temerosos del creciente poder de Julio César, ordenaron al gran general disolver su ejército, o de lo contrario se le consideraría traidor a la República. Cuando César recibió ese mandato, estaba en el sur de Galia (hoy Francia) con sólo cinco mil hombres; el resto de sus legiones se encontraba en el norte, donde había estado en campaña. No tenía la menor intención de obedecer el mandato —eso habría sido suicida—, pero pasarían semanas antes de que el grueso de su ejército pudiera unírsele. Reacio a esperar, dijo a sus capitanes: “La suerte está echada”, y, junto con sus cinco mil hombres, cruzó el Rubicón, el río que marcaba la frontera entre Galia e Italia. Introducir tropas en suelo italiano significaba la guerra con Roma. Ya no había marcha atrás; era pelear o morir. César estaba obligado a concentrar sus fuerzas, no desperdiciar un solo hombre, actuar con rapidez y ser lo más creativo posible. Marchó sobre Roma. Al tomar la iniciativa, atemorizó a los senadores, forzando a Pompeyo a huir.

*La muerte es la nada, pero vivir derrotado es morir cada día.*

*NAPOLEÓN BONAPARTE, 1769-1821.*

Con frecuencia esperamos demasiado tiempo para actuar, en particular cuando no enfrentamos una presión externa. A veces es mejor actuar antes de creer que estás preparad@: forzar las cosas y cruzar el Rubicón. No sólo tomarás por sorpresa a tus adversarios; también tendrás que sacar el máximo provecho de tus recursos. Te has comprometido y no puedes dar marcha atrás. Bajo presión, tu creatividad florecerá. Haz esto seguido y desarrollarás tu capacidad para pensar y actuar rápido.

*Cuando el peligro es mayor. —Es raro romperse una pierna cuando en el curso de la vida uno se afana en subir —esto sucede mucho más a menudo cuando se empiezan a tomar las cosas con calma y a elegir los caminos fáciles.*

**Entra a nuevas aguas.** El estudio MGM de Hollywood había sido positivo para Joan Crawford: la había descubierto, vuelto estrella, moldeado su imagen. Para principios de la década de 1940, sin embargo, Crawford había tenido suficiente. Todo era demasiado cómodo; MGM la seguía incluyendo en el mismo tipo de papeles, ninguno de los cuales representaba un desafío. Así, en 1943, Crawford hizo lo impensable y canceló su contrato.

Las consecuencias para Crawford habrían podido ser terribles; desafiar al sistema de estudios se consideraba muy imprudente. Cuando, en efecto, firmó después con Warner Brothers, se le ofreció el mismo tipo de guiones mediocres, como era de esperar. Los rechazó. A punto de que la despidieran, encontró al fin el personaje que buscaba: el papel titular de *Mildred Pierce* (*El suplicio de una madre*), que, sin embargo, no se le había ofrecido. Decidida a persuadir al director, Michael Curtiz, logró hacerlo cambiar de opinión y consiguió el papel. Dio la actuación de su vida, ganó su único Oscar a la mejor actriz y resucitó su carrera.

Apegaos resueltamente a la muerte; lo que os está destinado será lo más dulce, sea la vida o sea la muerte. Razonad así con la vida: Si te pierdo, pierdo una cosa que sólo los locos quisieran guardar; no eres más que un soplo, expuesto a todas las influencias del aire que, hora por hora, deterioran esta vivienda en que habitas; para hablar con propiedad, no eres sino el juguete de la muerte, pues buscas siempre el evitarla por la huida, y, sin embargo, corres siempre delante de ella. No eres noble, porque todas las voluptuosidades que son patrimonio tuyo se nutren de bajezas. Estás lejos de ser valiente, pues temes la punta tierna y floja de un pobre gusano. Lo que tienes de mejor en ti es el sueño, y a menudo le provocas; sin embargo, temes groseramente la muerte, que no es otra cosa que un sueño.

*MEDIDA POR MEDIDA, WILLIAM SHAKESPEARE, 1564-1616.*

Al dejar MGM, Crawford corrió un gran riesgo. Si no triunfaba en Warner Brothers, y rápido, su carrera estaría acabada. Pero ella se crecía en el riesgo. Cuando se le desafiaba, cuando se sentía en el límite, rebotaba energía y estaba en su elemento. Como Crawford, a veces tienes que ponerte en el campo de la muerte: dejar atrás relaciones caducas y situaciones cómodas, cortar tus lazos con el pasado. Si no te ofreces una salida, tendrás que hacer funcionar tu nuevo intento. Dejar el pasado por terreno desconocido es una especie de muerte; y sentir esta definitividad te volverá súbitamente a la vida.

**Conviértelo en “tú contra el mundo”.** Comparado con deportes como el fútbol americano, el beisbol es lento y brinda pocas salidas a la agresión. Éste era un problema para el bateador Ted Williams, quien jugaba mejor cuando estaba enojado, cuando sentía que era él contra el mundo. Crear ese ánimo en el campo era difícil para Williams, pero pronto descubrió un arma secreta: la prensa. Adoptó la costumbre de insultar a los periodistas deportivos, así fuera sólo negándose a cooperar con ellos u ofendiéndolos verbalmente. Los reporteros le devolvían el favor escribiendo mordaces artículos sobre su carácter, cuestionando su talento, exagerando hasta el

menor tropiezo en su promedio de bateo. Cuando Williams era golpeado por la prensa, sin embargo, jugaba mejor. Tenía una racha de triunfos, como para demostrar que aquélla estaba equivocada. En 1957, tras una enemistad de años con los diarios, jugó quizá su mejor temporada y ganó el título de bateo a la avanzada edad, para un beisbolista, de cuarenta años. Como escribió un periodista: “El odio parece activar sus reflejos como la adrenalina estimula al corazón. ¡La animosidad es su incentivo!”.

¡Eh, caballeros, el tiempo de la vida es corto! Gastar ese bravo periodo villanamente fuera demasiado largo, cuando la misma vida, galopando sobre la manecilla de un reloj, acabaría su viaje llegando en una hora. Si vivimos, viviremos para arrastrarnos a los pies de los reyes; si morimos, ¡bella muerte cuando la compartimos con los príncipes!

*EL REY ENRIQUE IV, PARTE I, WILLIAM SHAKESPEARE, 1564-1616.*

Para Williams, la animosidad de la prensa y, con la prensa, del público era una especie de constante presión que podía leer, oír y sentir. Lo detestaban, dudaban de él, querían verlo fracasar; él les enseñaría quién era. Y lo hacía. Un espíritu combativo necesita un poco de estímulo, algo de enojo y odio para alimentarse. Así que no te sientes a esperar que la gente se ponga agresiva; irrítala y enfurécela deliberadamente. Sintiéndote acorralad@ por una multitud que te detesta, pelearás como el demonio. El odio es una emoción muy poderosa. Recuerda: en toda batalla pones en juego tu nombre y tu fama; tus enemigos gozarán tu fracaso. Usa esa presión para pelear con más ímpetu.

**Mantente incansable e insatisfech@.** Napoleón tenía muchas cualidades que hicieron de él quizá el mayor general de la historia, pero la que lo llevó a las alturas y lo mantuvo ahí fue su ilimitada energía. Cuando estaba en campaña trabajaba jornadas de dieciocho a veinte horas. Si era necesario, no dormía en varios días, y la falta de sueño rara vez reducía sus capacidades. Trabajaba en el baño, en el teatro, durante una fiesta. Con la vista fija en cada detalle de la guerra, viajaba interminables kilómetros a caballo sin cansarse ni quejarse.

Ciertamente, Napoleón tenía una extraordinaria resistencia, pero había más que eso: nunca se permitía descansar, nunca estaba satisfecho. En 1796, en su primer puesto real de mando, llevó a los franceses a una admirable victoria en Italia, y partió de inmediato a otra campaña, esta vez en Egipto. Ahí, descontento con la forma en que marchaba la guerra y con una falta de poder político que creía que reducía su control de los asuntos militares, volvió a Francia y conspiró para convertirse en primer cónsul. Logrado esto, emprendió al instante su segunda campaña en Italia. Y así siguió, sumergiéndose en nuevas guerras, nuevos desafíos, que le exigían apelar a su vasta energía. Si no enfrentaba cada crisis, perecería.

Cuando estamos cansad@s, es a menudo porque estamos aburrid@s. Cuando no nos aguarda ningún desafío real, una letargia mental y física nos invade. “A veces la muerte llega sólo por falta de energía”, dijo una vez Napoleón, y la falta de energía llega por falta de retos, cuando asumimos menos de lo que somos capaces. Corre un

riesgo y tu cuerpo y mente responderán con un torrente de energía. Haz del riesgo una práctica constante; nunca te apagues. Pronto, recurrir al campo de la muerte se te convertirá en una suerte de adicción: no querrás estar sin él. Cuando los soldados sobreviven al abrazo de la muerte, suelen sentir un regocijo que desean volver a tener. La vida posee más significado de cara a la muerte. Los riesgos que no dejas de correr, los desafíos que no cesas de vencer, son como muertes simbólicas que agudizan tu aprecio por la vida.

**Imagen:** El fuego. En sí mismo no tiene fuerza; depende de su medio. Dale aire, madera seca, viento que avive la flama y adquirirá un impulso aterrador, se desatará, se alimentará a sí mismo, consumirá todo a su paso. Nunca dejes ese poder al azar.

**Autoridad:** Cuando tu supervivencia depende de que combatas con celeridad, pues de lo contrario perecerás, te encuentras en el campo [de la muerte]. [...] Ponlos donde no haya escapatoria, y morirán sin posibilidad de huir. Si han de morir ahí, ¿qué no serían capaces de hacer? Los guerreros empeñarán toda su fuerza. Cuando se hallan en peligro extremo, no temen. Cuando no tienen dónde ir, se mantienen firmes; cuando fijan en algo su atención, logran lo que se proponen. Si no tienen otra alternativa, combatirán. —El arte de la guerra, *Sun-tzu* (siglo IV a.C.).

## REVERSO

Si la sensación de no tener nada que perder puede impulsarte, también puede hacer lo mismo con los demás. Debes evitar todo conflicto con personas en esa posición. Quizá vivan en condiciones terribles o, por cualquier razón, sean suicidas; en cualquier caso, están desesperadas, y las personas desesperadas lo arriesgarán todo en una contienda. Esto les da una gran ventaja. Ya derrotadas por las circunstancias, no tienen nada que perder. Tú sí. Déjalas en paz.

A la inversa, atacar a enemigos cuando su moral es baja te da la ventaja a ti. Tal vez pelean por una causa que saben injusta o para un jefe que no respetan. Busca la manera de reducir aún más su temple. Los soldados de baja moral se desaniman ante el menor revés. Una demostración de fuerza ahogará su espíritu combativo.

Trata siempre de reducir la sensación de urgencia de la otra parte. Haz que tus enemigos piensen que tienen todo el tiempo del mundo; cuando de pronto aparezcas en su frontera, se hallarán en un estado inactivo y los destruirás fácilmente. Mientras afilas tu espíritu combativo, haz siempre todo lo que puedas por embotar el suyo.

PARTE  
II  
GUERRA ORGANIZACIONAL  
(EN EQUIPO)

Tú puedes tener brillantes ideas, ser capaz de inventar estrategias invencibles, pero si el grupo que diriges, y del que dependes para ejecutar tus planes, es indiferente y poco creativo, y si sus miembros siempre ponen primero su agenda personal, tus ideas no significarán nada. Debes aprender la lección de la guerra: la estructura del ejército —la cadena de mando y la relación de las partes con el todo— es lo que dará fuerza a tus estrategias.

La meta primaria en la guerra es introducir rapidez y movilidad en la estructura misma de tu ejército. Esto significa tener una sola autoridad en la cima, evitar la vacilación y confusión del liderazgo dividido. Significa dar a los soldados una noción de la meta general por cumplir y el margen necesario para emprender acciones a fin de alcanzar esa meta; en vez de reaccionar como autómatas, serán capaces de responder a los hechos en campaña. Finalmente, significa motivar a los soldados, produciendo un *esprit de corps* general que les dé un impulso irresistible. Con fuerzas organizadas de esta manera, un general puede adaptarse a las circunstancias más pronto que el enemigo, obteniendo así una ventaja indiscutible.

Este modelo militar es sumamente adaptable a cualquier grupo. Tiene un simple requisito: antes de formular una estrategia o emprender una acción, conoce la estructura de tu grupo. Siempre podrás cambiarla y rediseñarla para adecuarla a tus propósitos. Los tres capítulos siguientes te ayudarán a concentrarte en este asunto crítico y te brindarán opciones estratégicas: posibles modelos organizacionales a seguir, así como errores desastrosos por evitar.

# 5 Evita las trampas del pensamiento grupal

## LA ESTRATEGIA DE MANDO Y CONTROL

*El problema al dirigir un grupo es que la gente tiene ineludiblemente su propia agenda. Si tú eres demasiad@ autoritari@, lo resentirá y se rebelará en formas silenciosas. Si eres demasiad@ complaciente, volverá a su egoísmo natural y perderás el control. Crea una cadena de mando en la que la gente no se sienta restringida por tu influencia pero siga tu guía. Pon a la gente indicada en cada lugar: personas que lleven a la práctica el espíritu de tus ideas sin ser autómatas. Haz que tus órdenes sean claras e inspiradoras, centrando la atención en el equipo, no en el líder. Produce una sensación de participación, pero sin caer en el pensamiento grupal: la irracionalidad de la toma colectiva de decisiones. Luce como un dechado de equidad, pero nunca renuncies a la unidad de mando.*

## LA CADENA ROTA

La Primera Guerra Mundial empezó en agosto de 1914, y para fines de ese año, a todo lo largo del frente occidental, británicos y franceses estaban atrapados en un punto muerto con los alemanes. Mientras tanto, en el frente oriental Alemania batía severamente a los rusos, aliados de Gran Bretaña y Francia. Los jefes militares de Gran Bretaña tenían que probar una nueva estrategia, y su plan — respaldado por el titular del almirantazgo, Winston Churchill, y otros— era lanzar un ataque sobre Gallípoli, península en el Estrecho de los Dardanelos, en Turquía. Turquía era aliado de Alemania, y los Dardanelos la puerta a Constantinopla, la capital turca (hoy Estambul). Si los aliados tomaban Gallípoli, seguiría Constantinopla, y Turquía tendría que abandonar la guerra. Además, usando bases en Turquía y los Balcanes, los aliados podrían atacar a Alemania desde el sureste, dividiendo sus ejércitos y atenuando su capacidad para combatir en el frente occidental. Tendrían asimismo una despejada vía de abastecimiento a Rusia. La victoria en Gallípoli cambiaría el curso de la guerra.

*¡Qué diversa consistencia la de un ejército que enarbola una sola y la misma bandera y responde en batalla a las exclusivas órdenes de un general, y la de una fuerza militar aliada que cubre cincuenta o cien leguas, o hasta distintas porciones del teatro de la guerra! En el primero de estos casos, la consistencia es más densa que nunca, y así también la unidad. En el segundo, la unidad es remota, pues no suele pasar de una intención política común, y es por ello rala e imperfecta, en tanto que la consistencia de las partes es la mayoría de las veces débil, y a menudo no mayor que una ilusión.*

*DE LA GUERRA, CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831.*

El plan fue aprobado, y en marzo de 1915 se nombró al general sir Ian Hamilton jefe de la campaña. Hamilton, de sesenta y dos años de edad, era un hábil estratega y un experimentado comandante. Él y Churchill estaban seguros de que sus fuerzas, de las que formaban parte australianos y neozelandeses, superarían a los turcos. Las órdenes de Churchill fueron simples: tomar Constantinopla. Dejó los detalles a Hamilton.

El plan de Hamilton era desembarcar en tres puntos en el extremo suroeste de la

península de Gallípoli, tomar la costa y barrer en dirección al norte. Los desembarcos tuvieron lugar el 27 de abril. Desde el principio, casi todo marchó mal: los mapas del ejército eran incorrectos, las tropas desembarcaron en los lugares equivocados, las playas eran mucho más angostas de lo previsto. Peor aún, los turcos se defendieron con inesperada ferocidad y aptitud. Al final del primer día había desembarcado la mayoría de los setenta mil hombres de los aliados, pero no podían avanzar más allá de la costa, donde los turcos los mantendrían inmovilizados varias semanas. Era otro punto muerto; Gallípoli había sido un desastre.

Todo parecía perdido, pero en junio Churchill convenció al gobierno de enviar más tropas y Hamilton ideó un nuevo plan. Haría desembarcar a veinte mil hombres en la bahía de Suvla, treinta kilómetros al norte. Suvla era un blanco vulnerable: tenía un puerto enorme, el terreno era recóndito y fácil y lo defendía apenas un puñado de turcos. Una invasión en ese punto obligaría a los turcos a dividir sus fuerzas y liberaría a los ejércitos aliados en el sur. El punto muerto terminaría, y caería Gallípoli.

Para dirigir la operación de Suvla, Hamilton tuvo que aceptar al oficial inglés de más alto rango disponible para el puesto, el teniente general sir Frederick Stopford. Bajo sus órdenes, el general de división Frederick Hammersley encabezaría la undécima división. Ninguno de estos hombres había sido la opción preferente de Hamilton. Stopford, profesor militar de sesenta y un años, nunca había dirigido tropas en una guerra y consideraba al bombardeo de artillería como el único medio de ganar una batalla; asimismo, tenía mala salud. Hammersley, por su parte, había sufrido un colapso nervioso el año anterior.

El estilo de Hamilton consistía en comunicar a sus oficiales el propósito de una batalla próxima, pero permitirles ejecutarla. Era un caballero, nunca brusco ni enérgico. En una de sus primeras reuniones, por ejemplo, Stopford demandó cambios en los planes de desembarco para reducir riesgos. Hamilton accedió cortésmente.

*En la guerra no son los hombres, sino el hombre, lo que cuenta.*

*NAPOLEÓN BONAPARTE, 1769-1821.*

Pero también él tenía una demanda. Una vez que los turcos supieran de los desembarcos en Suvla, llevarían refuerzos a toda prisa. Tan pronto como los aliados pisaran tierra, Hamilton deseaba que avanzaran a una cordillera seis kilómetros tierra adentro, llamada Tekke Tepe, y que llegaran a ella antes que los turcos. Desde Tekke Tepe los aliados dominarían la península. La orden era bastante simple, pero Hamilton, para no ofender a su subordinado, la expresó en los términos más generales. Lo decisivo fue, sin embargo, que no especificó el plazo. Fue tan vago que Stopford lo malinterpretó por completo: en vez de tratar de llegar a Tekke Tepe “lo más pronto posible”, Stopford pensó que debía avanzar a las colinas “de ser posible”. Ésa fue la orden que dio a Hammersley. Y cuando éste, nervioso en todo lo referente a la campaña, la transmitió a sus coroneles, la orden se volvió menos urgente y más



vaga todavía.

Pese a su deferencia para con Stopford, Hamilton se impuso sobre el teniente general en un aspecto: rechazó la demanda de más bombardeos de artillería para ablandar a los turcos. Las tropas de Stopford rebasarían numéricamente a los turcos en Suvla diez a uno, replicó Hamilton; más artillería era superflua.

El ataque comenzó a primera hora del 7 de agosto. Una vez más, muchas cosas salieron mal: los cambios de Stopford en los planes de desembarco provocaron caos. Cuando sus oficiales llegaron a tierra, se pusieron a discutir, inseguros de sus posiciones y objetivos. Enviaron mensajeros a consultar el siguiente paso: ¿avance?, ¿consolidación? Hammersley no tenía respuestas. Stopford se había quedado en un bote frente a la costa desde el cual controlar el campo de batalla; pero era imposible que se le alcanzara ahí con suficiente rapidez para obtener prontas órdenes suyas. Hamilton estaba en una isla aún más remota. El día se consumió en discusiones y la interminable transmisión de mensajes.

A la mañana siguiente, Hamilton empezó a creer que algo andaba muy mal. Por vuelos de reconocimiento se enteró de que las llanuras en torno a Suvla estaban esencialmente vacías e indefensas; la vía a Tekke Tepe se encontraba abierta, así que las tropas sólo tenían que marchar, pero estaban fijas en su sitio. Hamilton decidió visitar el frente. Al llegar esa tarde al bote de Stopford, halló al general en ánimo de autoencomio: los veinte mil hombres habían llegado a tierra. No, aún no había ordenado a las tropas avanzar a las colinas; sin artillería, temía que los turcos contratácaran, y necesitaba el día para consolidar sus posiciones y desembarcar suministros. Hamilton hizo un esfuerzo por controlarse: una hora antes se había enterado de que refuerzos turcos habían sido vistos en veloz dirección a Suvla. Los aliados tenían que tomar Tekke Tepe esa noche, dijo; pero Stopford se pronunció contra una marcha nocturna. Era demasiado riesgosa. Hamilton conservó el aplomo y se excusó cortésmente.

Todo ejército es como un caballo, en tanto que refleja el temple y espíritu de su jinete. Si hay ansiedad e incertidumbre, se transmitirá por las riendas, y el caballo se sentirá ansioso e incierto.

*LONE STAR PREACHER, CORONEL JOHN W. THOMASON, JR., 1941.*

Casi aterrado, Hamilton decidió visitar a Hammersley en Suvla. Para su gran consternación, halló al ejército holgazaneando en la playa como si fuera día de asueto. Por fin localizó a Hammersley; estaba en el extremo de la bahía, supervisando atareadamente la construcción de su cuartel temporal. Preguntado del motivo de que no hubiera tomado las colinas, Hammersley contestó que había enviado varias brigadas con ese propósito, pero que se habían topado con artillería turca y sus coroneles le habían dicho que no podían avanzar sin más instrucciones. Entre Hammersley, Stopford y los coroneles en descampado se intentaron comunicaciones permanentes, y cuando finalmente fue posible llegar hasta Stopford, éste remitió a Hammersley el mensaje de proceder con cautela, dejar descansar a sus hombres y

esperar para avanzar hasta el día siguiente. Hamilton no pudo controlarse más: ¡un puñado de turcos con unas cuantas armas impedía a un ejército de veinte mil hombres marchar apenas seis kilómetros! A la mañana siguiente sería demasiado tarde; los refuerzos turcos iban en camino. Aunque ya era de noche, Hamilton ordenó a Hammersley enviar de inmediato una brigada a Tekke Tepe. Sería una carrera hasta el fin.

Hamilton regresó a un bote en el puerto para monitorear la situación. Al amanecer, observó el campo de batalla por binoculares: para su horror, vio a las tropas aliadas en precipitado repliegue a Suvla. Una gran fuerza turca había llegado a Tekke Tepe treinta minutos antes que ellas. En los días siguientes, los turcos lograron recuperar las llanuras en torno a Suvla e inmovilizar al ejército de Hamilton en la costa. Cuatro meses después, los aliados desistieron de su ataque sobre Gallípoli y evacuaron a sus tropas.

### *Interpretación*

Al planear la invasión de Suvla, Hamilton pensó en todo. Comprendió la exigencia de sorpresa y de engañar a los turcos sobre el lugar del desembarco. Previó los detalles logísticos de un complejo asalto anfibia. Tras situar el punto clave —Tekke Tepe— desde el cual los aliados podrían poner fin al punto muerto en Gallípoli, elaboró una excelente estrategia para llegar a ese sitio. Intentó incluso prepararse para el tipo de contingencias inesperadas que siempre pueden suceder en una batalla. Pero ignoró lo que tenía más cerca: la cadena de mando y el circuito de comunicaciones por el cual circularían órdenes, información y decisiones de un lado a otro. Dependía de ese circuito para el control de la situación y la ejecución de su estrategia.

Los primeros eslabones en la cadena de mando eran Stopford y Hammersley. A ambos les aterraba el riesgo, y Hamilton no se adaptó a su debilidad: su orden de llegar a Tekke Tepe fue cortés, civilizada y poco enérgica, y Stopford y Hammersley la interpretaron de acuerdo con sus temores. Vieron Tekke Tepe como una posible meta a la cual apuntar una vez que la costa fuera tomada.

Los siguientes eslabones en la cadena eran los coroneles que conducirían el asalto a Tekke Tepe. Ellos no tenían contacto con Hamilton en su isla ni con Stopford en su bote, y Hammersley estaba demasiado abrumado para dirigirlos. Temían actuar por sí solos y estropear quizá un plan que nunca habían entendido; titubeaban a cada paso. Bajo sus órdenes estaban los oficiales y soldados, que, sin liderazgo, vagaban por la playa como hormigas extraviadas. La vaguedad en la cima se convirtió en confusión y letargia en la base. El éxito dependía de la rapidez con que la información pudiera transitar en ambas direcciones por la cadena de mando, para que Hamilton supiera qué ocurría y se adaptara más pronto que el enemigo. Pero la cadena se rompió, y se perdió Gallípoli.

Cuando sucede un fracaso como éste, cuando una gran oportunidad se te escurre

entre los dedos, naturalmente buscas una causa. Tal vez culpes a tus incompetentes oficiales, tu defectuosa tecnología, tu imperfecta inteligencia. Pero eso es ver el mundo al revés; garantiza más fracasos. La verdad es que todo empieza en la cima. Lo que determina tu fracaso o tu éxito es tu estilo de liderazgo y la cadena de mando que diseñes. Si tus órdenes son vagas y frías, cuando lleguen al campo de operaciones carecerán de significado. Si la gente trabaja sin supervisión, volverá a su egoísmo natural: verá en tus órdenes lo que quiera ver, y su conducta promoverá sus propios intereses.

A menos que adaptes tu estilo de liderazgo a las debilidades de los miembros de tu grupo, casi sin duda terminarás con una avería en la cadena de mando. La información del campo de operaciones te llegará muy despacio. Una adecuada cadena de mando y el control que te brinda no son accidentes; son creación tuya, una obra de arte que requiere constante atención y cuidado. Si la ignoras, pagarás las consecuencias.

*Porque como son los jefes, así, por regla general, serán los hombres bajo sus órdenes.  
—Jenofonte (430?-355? A.C.).*

## CONTROL REMOTO

A fines de la década de 1930, el general brigadier estadounidense George C. Marshall (1880-1958) predicaba la necesidad de una gran reforma militar. El ejército de Estados Unidos tenía muy pocos soldados, éstos estaban mal adiestrados, la doctrina vigente no era acorde con la tecnología moderna: la lista de problemas proseguía. En 1939, el presidente Franklin D. Roosevelt tenía que seleccionar a un nuevo jefe del estado mayor. Este nombramiento era crítico: en Europa ya había empezado la Segunda Guerra Mundial, y Roosevelt estaba seguro de que su país tendría que involucrarse en ella. Entendía la urgencia de la reforma militar, así que eludió a generales con mayor antigüedad y experiencia y eligió a Marshall para el puesto.

Este nombramiento fue una maldición disfrazada, porque el Departamento de Guerra era irremediabilmente disfuncional. Muchos de sus generales poseían un ego monstruoso y el poder de imponer su manera de hacer las cosas. Los oficiales de alto rango, en lugar de retirarse, asumían puestos en ese departamento, acumulando bases de poder y feudos y hacían todo lo posible por protegerlos. Sede de enemistades, derroche, fallas de comunicación y puestos empalmados, tal departamento era un desastre. ¿Cómo podría Marshall renovar al ejército para la guerra global si no podía controlarlo? ¿Cómo podría crear orden y eficiencia?

*¿Cuál ha de ser el resultado de una operación que no es sino parcialmente comprendida por el comandante, dado que no es su propia concepción? Pasé por una lamentable experiencia como sugeridor en cuarteles, y nadie tiene mejor apreciación del valor de tales servicios que yo; y es particularmente en un consejo de guerra que ese papel resulta absurdo. Cuanto mayor sea el número y más alto el rango de los oficiales que componen dicho consejo, más difícil será lograr el triunfo de la verdad y la razón, por*

reducido que sea el grado de disenso.

¿Cuál habría sido la acción de un consejo de guerra al que Napoleón le hubiese propuesto el lance de Arcole, el cruce de San Bernardo, la maniobra de Ulm, o de Gera y Jena? Los tímidos los habrían considerado imprudentes, aun una locura; otros habrían visto miles de dificultades de ejecución, y todos habrían concurrido en rechazarlos; y si, por el contrario, hubieran sido adoptados, y los hubiese ejecutado cualquier otro menos Napoleón, ¿en verdad no habrían derivado en fracaso?

BARÓN ANTOINE-HENRI DE JOMINI, 1779-1869.

Diez años antes, Marshall había sido comandante auxiliar en la Infantry School en Fort Benning, Georgia, donde había adiestrado a muchos oficiales. Durante su estancia ahí, había llevado una libreta en la que registraba los nombres de jóvenes prometedores. Poco después de asumir la jefatura del estado mayor, Marshall empezó a retirar a los oficiales más antiguos del Departamento de Guerra y a remplazarlos por esos jóvenes a los que había adiestrado personalmente. Estos oficiales eran ambiciosos, compartían el deseo de reforma de Marshall y él los alentaba a expresar sus opiniones y mostrar iniciativa. Entre ellos estaban Omar Bradley y Mark Clark, quienes serían cruciales en la Segunda Guerra Mundial; pero ninguno fue más importante que el *protégé* a quien Marshall dedicó más tiempo: Dwight D. Eisenhower.

La relación comenzó pocos días después del ataque a Pearl Harbor, cuando Marshall pidió a Eisenhower, entonces coronel, que elaborara un informe sobre lo que debía hacerse en Extremo Oriente. Este informe le mostró a Marshall que Eisenhower compartía sus ideas sobre cómo conducir la guerra. En los meses siguientes, Marshall mantuvo a Eisenhower en la División de Planes de Guerra y lo observó muy de cerca; se reunían todos los días, y en ese periodo Eisenhower se empapó del estilo de liderazgo de Marshall, su manera de mandar. Marshall puso a prueba la paciencia de Eisenhower indicando que planeaba mantenerlo en Washington en vez de darle la asignación de campaña que tan desesperadamente deseaba. El coronel pasó la prueba. En forma muy similar al propio Marshall, se llevaba bien con los demás oficiales, pero era calladamente enérgico.

En julio de 1942, mientras los estadounidenses se preparaban para entrar a la guerra combatiendo junto a los británicos en el norte de África, Marshall sorprendió a todos nombrando a Eisenhower comandante del teatro europeo de operaciones. Eisenhower ya era para entonces teniente general, pero seguía siendo relativamente desconocido, y en sus primeros meses en el puesto, durante los cuales los estadounidenses tuvieron mala suerte en el norte de África, los británicos clamaron por un replazo. Pero Marshall apoyó a su colaborador, ofreciéndole consejo y aliento. Una sugerencia clave fue que Eisenhower cultivara un *protégé*, muy a la manera en que Marshall lo había hecho con él, una especie de asistente ambulante que pensara como él y actuara como intermediario con sus subordinados. La sugerencia de Marshall para esa posición fue el general de división Bradley, a quien conocía bien; Eisenhower aceptó la idea, reproduciendo en esencia la estructura administrativa que Marshall había creado en el Departamento de Guerra. Con Bradley en su sitio,

Marshall dejó solo a Eisenhower.

Marshall colocó a *protégés* suyos en todo el Departamento de Guerra, donde propagaron silenciosamente su manera de hacer las cosas. Para facilitar la tarea, Marshall restringió el derroche en el departamento con gran severidad, reduciendo de sesenta a seis el número de asistentes bajo sus órdenes. Aborrecía el exceso; sus informes a Roosevelt lo hicieron famoso por su capacidad para resumir una situación compleja en unas cuantas páginas. Los seis hombres bajo sus órdenes descubrieron que todo informe con una página de más simplemente se quedaba sin leer. Marshall escuchaba sus informes orales con absoluta atención; pero en cuanto se desviaban del tema o decían algo irreflexivo, miraba para otro lado, aburrido, sin interés. Ellos temían esa expresión: sin decir palabra, les hacía saber que lo habían disgustado y que era momento de que se marcharan. Los seis asistentes de Marshall empezaron a pensar como él y a exigir de los oficiales bajo sus órdenes la eficiencia y dinámico estilo de comunicaciones que él exigía de ellos. La rapidez del flujo de información de arriba abajo de la línea se cuadruplicó entonces.

“Aquí no todos los aqueos podemos ser reyes; no es un bien la soberanía de muchos; uno solo sea príncipe, uno solo rey: aquel a quien el hijo del artero Crono ha dado cetro y leyes para que reine sobre nosotros.” Así Odiseo, actuando como supremo jefe, imponía su voluntad al ejército; y ellos se apresuraban a volver de las tiendas y naves al ágora, con gran vocerío, como cuando el oleaje del estruendoso mar brama en la playa anchurosa y el ponto resuena.

*LA ILÍADA, HOMERO, CIRCA SIGLO IX A.C.*

Marshall exudaba autoridad pero nunca gritaba y jamás desafiaba frontalmente a sus colaboradores. Tenía instinto para comunicar sus deseos en forma indirecta, habilidad sumamente efectiva, pues hacía pensar a sus oficiales en qué quería decir. El general brigadier Leslie R. Groves, director militar del proyecto de desarrollo de la bomba atómica, se presentó en una ocasión en la oficina de Marshall para que autorizara gastos por cien millones de dólares. Habiendo encontrado al jefe del estado mayor absorbido en papeleo, esperó a que comparara documentos y tomara notas con toda diligencia. Al fin Marshall bajó su pluma, examinó la solicitud de cien millones, la firmó y se la devolvió a Groves sin una palabra. El general se lo agradeció y ya se volvía para marcharse cuando Marshall finalmente habló: “Tal vez le interese saber qué estaba haciendo: estaba llenando un cheque por 3.52 dólares para el pago de semillas de hierba para mi jardín”.

Los miles de oficiales que trabajaban bajo las órdenes de Marshall, ya fuera en el Departamento de Guerra o en campañas en el extranjero, no tenían que verlo personalmente para sentir su presencia. La sentían en los concisos pero agudos informes que recibían de sus asistentes, en la rapidez de las respuestas a sus preguntas y solicitudes, en la eficiencia y espíritu de equipo del departamento. La sentían en el estilo de liderazgo de hombres como Eisenhower, quien había asimilado la manera diplomática pero enérgica de Marshall de hacer las cosas. En unos cuantos años, Marshall transformó el Departamento de Guerra y el ejército de Estados Unidos.

Pocos sabían realmente cómo lo hizo.

### *Interpretación*

Cuando Marshall fue nombrado jefe del estado mayor, sabía que tendría que contenerse. La tentación era pelear con todos en cada área de problemas: la obstinación de los generales, los feudos políticos, las capas de derroche. Pero Marshall era demasiado inteligente para ceder a esa tentación. Primero, eran demasiadas batallas por librar, y lo agotarían. Se habría frustrado, habría perdido tiempo y probablemente le habría dado un ataque al corazón. Segundo, al tratar de microadministrar el departamento, se habría enredado en insignificantes embrollos y perdido de vista el panorama general. Por último, pasaría por pendenciero. La única manera de acabar con ese monstruo de muchas cabezas, sabía Marshall, era dar un paso atrás. Tendría que mandar indirectamente a través de otros, controlándolo todo con un tacto tan suave que nadie se diera cuenta de qué tan completo era su dominio.

La clave de la estrategia de Marshall fue la selección, formación y colocación de sus *protégés*. Se clonó metafóricamente en esos hombres, quienes, en su nombre, pusieron en práctica el espíritu de sus reformas, ahorrándole tiempo y haciéndolo parecer no un manipulador, sino un delegador. Su reducción del derroche fue imperiosa al principio; pero una vez que imprimió su huella en el departamento, éste empezó a funcionar eficientemente por sí solo: menos personas que tratar, menos informes irrelevantes que leer, menos tiempo perdido en cada nivel. Alcanzada esta dinamización, Marshall pudo guiar la máquina con un tacto más suave. Los individuos con intereses políticos que bloqueaban la cadena de mando fueron retirados o integrados al espíritu de equipo infundido por él. Su estilo indirecto de comunicación divertía a parte de su personal, pero en realidad era una forma muy eficaz de afirmar su autoridad. Un oficial podía irse a casa riendo por el hecho de haber encontrado a Marshall batallando con una cuenta de jardinería, pero luego se percataba de que, si gastaba un centavo, su jefe lo sabría.

Informes reunidos y presentados por el Estado Mayor, por una parte, y por la Oficina de Estadísticas, por la otra, constituían así las más importantes fuentes de información a disposición de Napoleón. Al subir por la cadena de mando, sin embargo, esos informes tienden a volverse cada vez menos específicos; cuanto más numerosas sean las etapas por las que pasan y cuanto más estandarizada sea la forma en que se les presenta, mayor es el riesgo de que se vuelvan tan excesivamente perfilados (y quizá endulzados o sólo distorsionados por los muchos resúmenes) que pierdan casi todo significado. Para protegerse de ese riesgo y mantener alerta a los subordinados, un comandante debe tener además una suerte de telescopio dirigido —la metáfora es apropiada— que pueda orientar, a voluntad, a cualquier parte de las fuerzas del enemigo, el terreno o su propio ejército para reunir información no sólo menos estructurada que la transmitida por los canales normales, sino también a la medida para satisfacer sus momentáneas (y específicas) necesidades. Idealmente, el sistema regular de información debería indicar al comandante qué preguntas hacer, y el telescopio dirigido permitirle responder esas preguntas. Estos dos sistemas juntos, entrecruzados y esgrimidos por la mano maestra de Napoleón, hicieron posible la revolución en el mando.

*COMMAND IN WAR*, MARTIN VAN CREVELD, 1985.

Como el Departamento de Guerra que Marshall heredó, el mundo de hoy es complejo y caótico. Ahora es más difícil ejercer control por medio de una cadena de mando. No puedes supervisar todo tú mism@; no puedes vigilar a tod@s. Ser vist@ como dictador@ te perjudicará, pero si te rindes a la complejidad y abandonas la cadena de mando, el caos te consumirá.

La solución es hacer lo que Marshall: operar a través de una especie de control remoto. Contrata asistentes que compartan tu visión pero puedan pensar por sí mism@s, actuando como tú lo harías en su lugar. En vez de perder tiempo negociando con cada persona difícil, dedícate a propagar un espíritu de camaradería y eficiencia que se vigile solo. Dinamiza la organización, reduciendo el derroche: en personal, en informes irrelevantes sobre tu escritorio, en reuniones absurdas. Cuanto menos atención destines a pequeños detalles, más tiempo tendrás para el panorama amplio, para afirmar tu autoridad general e indirectamente. La gente seguirá tu mando sin sentirse intimidada. Esto es lo último en control.

*La demencia es la excepción en individuos pero la regla en grupos.*

—Friedrich Nietzsche (1844-1900).

## **CLAVES PARA LA GUERRA**

Ahora más que nunca, el liderazgo efectivo requiere un tacto diestro y sutil. La razón es simple: cada vez desconfiamos más de la autoridad. Al mismo tiempo, casi tod@s nos imaginamos como autoridades por derecho propio: oficiales, no soldados rasos. Sintiendo la necesidad de afirmarse, hoy la gente pone sus intereses antes que los del equipo. La unidad grupal es frágil y puede resquebrajarse fácilmente.

Estas tendencias afectan a los líderes en formas que apenas comprenden. La tendencia es dar más poder al grupo: queriendo parecer democráticos, los líderes consultan las opiniones de todo el personal, permiten que el grupo tome decisiones, conceden participación a los subordinados en la elaboración de una estrategia general. Sin darse cuenta, permiten que la política del momento los induzca a incumplir una de las reglas más importantes de la guerra y el liderazgo: la unidad de mando. Antes de que sea demasiado tarde, aprende las lecciones de la guerra: el liderazgo dividido es una receta para el desastre, la causa de las mayores derrotas militares de la historia.

Una de esas derrotas fue la de la Batalla de Cannas, en 216 a.C., entre los romanos y los cartagineses, dirigidos por Aníbal. Los romanos superaban numéricamente a los cartagineses dos a uno, pero fueron prácticamente aniquilados en un envolvimiento estratégico perfectamente ejecutado. Aníbal, desde luego, era un genio militar, pero los romanos merecen gran parte de la culpa de su derrota: tenían un defectuoso sistema de mando, con dos tribunos que compartían el liderazgo del ejército. En desacuerdo sobre cómo combatir a Aníbal, esos sujetos reñían entre sí

tanto como con él, y provocaron un desastre.

Casi dos mil años después, Federico el Grande, rey de Prusia y jefe de su ejército, derrotó y sobrevivió a las cinco grandes potencias alineadas contra él en la Guerra de los Siete Años debido en parte a que tomaba decisiones mucho más rápido que los generales de la alianza, quienes tenían que consultarse entre sí para cada movimiento. En la Segunda Guerra Mundial, el general Marshall estaba plenamente consciente de los riesgos del liderazgo dividido, e insistió en que un solo comandante supremo dirigiera a los ejércitos aliados. Sin su victoria en esta batalla, Eisenhower no habría podido triunfar en Europa. En la guerra de Vietnam, la unidad de mando de que gozaba el general norvietnamita Vo Nguyen Giap le dio una tremenda ventaja sobre los estadounidenses, cuya estrategia era elaborada por una infinidad de políticos y generales.

El liderazgo dividido es riesgoso porque los miembros de grupos suelen pensar y actuar en forma ilógica e ineficaz; esto es lo que se conoce como pensamiento grupal. Los miembros de grupos persiguen fines políticos: dicen y hacen cosas que creen que contribuirán a su imagen dentro del grupo. Buscan complacer a los demás, promoverse a sí mismos, más que ver las cosas desapasionadamente. Mientras que un individuo puede ser osado y creativo, un grupo suele temer al riesgo. La necesidad de llegar a un arreglo entre los diferentes egos mata la creatividad. El grupo tiene mente propia, y esa mente es cautelosa, lenta para decidir, poco imaginativa y a veces francamente irracional.

Éste es el juego que debes jugar: haz todo lo que puedas por preservar la unidad de mando. Mantén los hilos por jalar en tus manos; la amplia visión estratégica debe proceder de ti y sólo de ti. Al mismo tiempo, oculta tus huellas. Opera tras bastidores; haz que el grupo se sienta involucrado en tus decisiones. Busca su consejo, incorporando sus buenas ideas, rechazando cortésmente las malas. De ser necesario, haz cambios menores, cosméticos, en la estrategia para aplacar a los inseguros animales políticos en el grupo, pero confía en definitiva en tu propia visión. Recuerda los peligros de la toma grupal de decisiones. La primera regla del liderazgo efectivo es no abandonar nunca tu unidad de mando.

El control es un fenómeno elusivo. Con frecuencia, cuanto más jalas a la gente, menos control tienes sobre ella. El liderazgo es más que sólo ladrar órdenes; implica sutileza.

Mañana al amanecer, usted partirá [de St. Cloud] y viajará a Worms, cruzará ahí el Rin y se cerciorará de que todos los preparativos para el cruce del río por mi guardia se hallen en marcha. Proseguirá después a Kassel y se cerciorará de que el lugar esté siendo puesto en estado de defensa y aprovisionado. Tomando las debidas precauciones de seguridad, visitará la fortaleza de Hanau. ¿Puede obtenerse ésta con un *coup de main*? De ser necesario, visitará también la ciudadela de Marburgo. Viajará luego a Kassel y me informará por medio de mi *chargé d'affaires* en ese sitio, asegurándose de que en efecto él se encuentre ahí.

La travesía de Francfort a Kassel no ha de tener lugar de noche, porque usted deberá observar todo lo que podría interesarme. De Kassel viajará, también de día, por la ruta más corta a Colonia. El territorio entre Wesel, Maguncia, Kassel y Colonia deberá ser reconocido. ¿Qué caminos y buenas comunicaciones existen ahí? Reúna información sobre comunicaciones entre Kassel y Paderborn. ¿Cuál es la



significación de Kassel? ¿Está armado el sitio y es capaz de resistencia? Evalúe las fuerzas del príncipe elector respecto a su presente estado, artillería, milicia, fuertes.

De Colonia viajará para encontrarme en Maguncia; deberá mantenerse en la orilla indicada del Rin y presentar una breve apreciación de la región en torno a Düsseldorf, Wesel y Kassel. Yo estaré en Maguncia el 29 para recibir su informe. Usted mismo puede ver qué importante para el inicio de la campaña y su progreso es que usted tenga bien impresa esa región en su memoria.

INSTRUCCIONES ESCRITAS DE NAPOLEÓN A UN GENERAL DE CAMPO, CITADAS EN  
*COMMAND IN WAR*, MARTIN VAN CREVELD, 1985.

Al principio de su carrera, el gran director de cine Ingmar Bergman solía sentirse abrumado por la frustración. Tenía visiones de las películas que quería hacer, pero el trabajo de director era tan extenuante y tan grande la presión que violentaba a su elenco y a sus técnicos gritando órdenes y agrediéndolos por no darle lo que les pedía. Algunos acumulaban rencores por sus modos dictatoriales, otros se convertían en obedientes autómatas. Con casi cada nueva película, Bergman tenía que volver a empezar con un nuevo elenco y personal técnico, lo cual sólo empeoraba las cosas. Pero finalmente armó un equipo con los mejores fotógrafos, editores, directores de arte y actores de Suecia, personas que compartían sus elevadas normas y en las que confiaba. Esto le permitió aflojar las riendas del mando; con actores como Max von Sydow podía sugerir sencillamente qué tenía en mente y observar al gran actor dar vida a sus ideas. Soltar las riendas podía ofrecerle entonces mayor control.

Un paso crítico en la creación de una eficiente cadena de mando es reunir un equipo calificado que comparta tus metas y valores. Este equipo te dará muchas ventajas: personas entusiastas y motivadas que pueden pensar por sí mismas; una imagen como delegador@, como líder just@ y democrátic@, y un ahorro de tu valiosa energía, que puedes reorientar hacia el panorama general.

Al crear ese equipo, debes buscar a personas que compensen tus deficiencias, que tengan las habilidades que a ti te faltan. En la Guerra Civil estadounidense, el presidente Abraham Lincoln tenía una estrategia para derrotar al sur, pero carecía de conocimientos militares y era desdeñado por sus generales. ¿Qué utilidad tenía una estrategia si no podía aplicarla? Pero pronto encontró a un socio en el general Ulysses S. Grant, quien compartía su confianza en la guerra ofensiva y no tenía un ego desmesurado. Una vez que Lincoln descubrió a Grant, lo retuvo, lo puso al mando y le permitió conducir la guerra como lo creyera conveniente.

Al formar a tu equipo no te dejes seducir por la experiencia y la inteligencia. El carácter, la capacidad de trabajar bajo tus órdenes y con el resto del equipo y el aceptar responsabilidades y pensar de manera independiente son igualmente claves. Por eso Marshall probó a Eisenhower tanto tiempo. Tú tal vez no dispongas de mucho tiempo, pero nunca elijas a alguien sólo por su deslumbrante currículum. Mira más allá de sus habilidades, hacia su constitución psicológica.

Confía en el equipo que has armado, pero no seas su prisoner@ ni le concedas indebida influencia. Franklin D. Roosevelt tenía un poco conocido “grupo de cerebros”, los asesores y miembros de su gabinete, de cuyas ideas y opiniones

dependía, pero nunca dejó en ellos la toma de decisiones y les impidió crear su propia base de poder dentro del gobierno. Los consideraba sólo como instrumentos que prolongaban sus propias capacidades y le ahorran valioso tiempo. Comprendía la unidad de mando y nunca se sintió tentado a incumplirla.

Una función clave de cualquier cadena de mando es proporcionar rápidamente información desde las trincheras, para que puedas adaptarte velozmente a las circunstancias. Entre más corta y dinámica sea la cadena de mando, mejor será el flujo de la información. Aun así, la información suele diluirse al pasar por esa cadena: reveladores detalles de gran importancia se estandarizan y desdibujan al ser filtrados por los canales formales. Integrantes de la cadena, asimismo, interpretarán la información por ti, filtrando lo que oirás. Para tener un conocimiento más directo de las cosas, ocasionalmente podría ser necesario que tú mism@ visites el campo de batalla. Marshall se presentaba a veces de incógnito en una base militar para ver con sus propios ojos cómo se aplicaban sus reformas; también leía cartas de soldados. Pero en estos días de creciente complejidad, esto podría consumirte demasiado tiempo.

Lo que necesitas es lo que el historiador militar Martin van Creveld llama “un telescopio dirigido”: personas en varias partes de la cadena, y en otros lados, que te den información instantánea desde el campo de batalla. Estas personas —una red informal de amigos, aliados y espías— te permitirán eludir la lenta cadena. El maestro en este juego fue Napoleón, quien creó una suerte de brigada fantasma de jóvenes oficiales en todas las áreas del ejército, elegidos por su lealtad, energía e inteligencia. En cualquier momento enviaba a uno de ellos a un frente o guarnición distante, e incluso a cuarteles enemigos (supuestamente como emisario diplomático), con instrucciones secretas de reunir el tipo de información que no podía obtener con suficiente rapidez por los canales normales. En general, es importante cultivar estos telescopios dirigidos y fijarlos en todos los sectores de un grupo. Te darán flexibilidad en la cadena, margen de maniobra en un medio habitualmente rígido.

El mayor riesgo para tu cadena de mando procede de los animales políticos en el grupo. Personas como éstas son inescapables; brotan como maleza en cualquier organización. No sólo ven por sí mismas, sino que además forman facciones para promover su agenda y fracturar la cohesión que has producido. Interpretando tus órdenes según sus propósitos, buscando vacíos en toda ambigüedad, crean invisibles roturas en la cadena.

Trata de evitarlas antes de que lleguen. Al contratar a tu equipo, analiza la historia de l@s candidat@s: ¿son muy inquiet@s? ¿Suelen moverse de un sitio a otro? Éste es un signo del tipo de ambición que les impedirá encajar. Cuando la gente parezca compartir exactamente tus ideas, ten cuidado: es probable que las reflejen para agradarte. La corte de la reina Isabel I de Inglaterra estaba llena de sujetos con intereses políticos. La solución de Isabel fue mantener en silencio sus opiniones; sobre cualquier asunto, nadie fuera de su círculo íntimo sabía cuál era su posición.

Esto dificultaba a la gente copiarla, disfrazar sus intenciones tras una apariencia de perfecto acuerdo. La suya era una estrategia muy sabia.

Otra solución es aislar a los topos políticos, no darles margen de maniobra dentro de la organización. Marshall lo logró infundiéndole en el grupo su espíritu de eficiencia; los quebrantadores de ese espíritu sobresalían y podían ser aislados rápidamente. En cualquier caso, no seas ingenu@. Una vez que identifiques a los topos en tu grupo, actúa rápido para impedirles formar una base de poder con la cual destruir tu autoridad.

Finalmente, presta atención a las órdenes mismas: tanto su forma como su sustancia. Las órdenes vagas son inservibles. Al pasar de una persona a otra, se les altera irremediablemente, y tu personal terminará por verlas como símbolo de incertidumbre e indecisión. Es crítico que seas clar@ sobre lo que deseas antes de emitir órdenes. Por otra parte, si tus órdenes son demasiado específicas y restringidas, inducirán a la gente a comportarse como autómatas y dejar de pensar por sí misma, cuando habrá situaciones en las que deberá tomar decisiones. No equivocarse en ninguna de esas direcciones es un arte.

Aquí, como en tantas otras cosas, Napoleón fue el maestro. Sus órdenes estaban llenas de sustanciosos detalles, lo que daba a sus oficiales una noción de cómo trabajaba su mente sin dejar de concederles margen de interpretación. Con frecuencia exponía posibles contingencias, sugiriendo probables adaptaciones de sus instrucciones por el oficial, de ser necesario. Pero, sobre todo, sus órdenes eran inspiradoras. Su lenguaje transmitía el espíritu de sus deseos. Una orden bellamente formulada tiene poder adicional; en vez de sentirse un subordinado, un simple ejecutor de los deseos de un emperador distante, el receptor se convierte en participante de una gran causa. Las órdenes insulsas y burocráticas se traducen en actividad apática y ejecución imprecisa. Órdenes claras, concisas e inspiradoras hacen que los oficiales se sientan al control y llenan a las tropas de espíritu combativo.

**Imagen:** Las riendas. Un caballo sin brida es inútil, pero igualmente malo es aquel cuyas riendas jalas a cada momento, en un vano esfuerzo de control.

El control estriba en casi soltar las riendas, sosteniéndolas tan suavemente que el caballo no sienta el tirón, sino que perciba el más leve cambio de tensión y responda como tú deseas. No todos pueden dominar este arte.

**Autoridad:** Es mejor un mal general que dos buenos. —*Napoleón Bonaparte (1769-1821)*.

## REVERSO

Ningún bien puede provenir jamás del liderazgo dividido. Si alguna vez te ofrecen un puesto en el que tengas que compartir el mando, recházalo, porque el proyecto fracasará y se te hará responsable de ello. Toma mejor un puesto inferior y deja que la otra persona se haga cargo.

Siempre es sabio, sin embargo, sacar provecho de la defectuosa estructura de

mando de tu adversario. Nunca te intimides por una alianza de fuerzas contra ti: si comparten el liderazgo, si las manda un comité, tu ventaja es más que suficiente. Más aún, haz como Napoleón y busca enemigos con ese tipo de estructura de mando. Ganarás indudablemente.

## 6 Segmenta tus fuerzas

### LA ESTRATEGIA DEL CAOS CONTROLADO

*Los elementos críticos de la guerra son la rapidez y la adaptabilidad: la capacidad para actuar y tomar decisiones más pronto que el enemigo. Pero rapidez y adaptabilidad son difíciles de alcanzar hoy. Tenemos a la mano más información que antes, lo que vuelve más difíciles la interpretación y toma de decisiones. Tenemos más personas que manejar, esas personas están más ampliamente dispersas y enfrentamos más incertidumbre. Aprende de Napoleón, el gran maestro de la guerra: rapidez y adaptabilidad surgen de una organización flexible. Divide tus fuerzas en grupos independientes que puedan operar y tomar decisiones por sí solos. Vuelve elusivas e imparables a tus fuerzas infundiéndoles el espíritu de la campaña, dándoles una misión que cumplir y dejándolas rodar.*

### DESORDEN CALCULADO

En 1800, al derrotar a Austria en la Batalla de Marengo, Napoleón obtuvo el control del norte de Italia y forzó a los austriacos a firmar un tratado en el que reconocían las adquisiciones territoriales francesas en esa región y en Bélgica. Durante los cinco años siguientes reinó una paz precaria, pero Napoleón se coronó emperador de Francia, y muchos en Europa empezaron a sospechar que ese corso advenedizo tenía ambiciones ilimitadas. Karl Mack, intendente general y veterano e influyente miembro del ejército austriaco, promovía un golpe preventivo contra Francia, con un ejército suficientemente grande para garantizar la victoria. Decía a sus colegas: “En la guerra el objeto es batir al enemigo, no sólo evitar ser batido”.

Mack y oficiales afines cobraron influencia poco a poco, y en abril de 1805 Austria, Inglaterra y Rusia firmaron un tratado de alianza para librar una guerra contra Francia y forzarla a volver a sus fronteras prenapoleónicas. Ese verano formularon su plan: noventa y cinco mil soldados austriacos atacarían a los franceses en el norte de Italia, para resarcirse de la humillante derrota de 1800. Otros veintitrés mil soldados ocuparían el Tirol, entre Italia y Austria. Mack conduciría entonces una fuerza de setenta mil hombres al oeste, a lo largo del Danubio, hasta Baviera, para impedir que esta región, estratégicamente ubicada, se aliara con Francia. Una vez acampados en Baviera, Mack y su ejército esperarían la llegada, pocas semanas después, de setenta y cinco mil soldados procedentes de Rusia; ambos ejércitos se unirían, y esta fuerza indetenible marcharía a Francia, al oeste. Mientras tanto, los ingleses atacarían a los franceses por mar. Después se encauzarían más soldados a cada zona de guerra, hasta componer un ejército con un total de quinientos mil hombres, la mayor fuerza militar nunca antes reunida en Europa. Ni siquiera Napoleón podría resistir a un ejército de más del doble de tamaño que el suyo, asediándolo por todas partes.

Finalmente, el punto más importante por considerar es que el revolucionario sistema de mando empleado por Napoleón no fue producto de avances tecnológicos, como podría esperarse, sino meramente de la superior organización y doctrina. Los medios técnicos a disposición del emperador no eran en absoluto

más sofisticados que los de sus adversarios; él difería de ellos en que poseía el arrojo e ingenio necesarios para trascender los límites que la tecnología había impuesto a los comandantes durante miles de años. Mientras que los adversarios de Napoleón buscaban preservar el control y minimizar la incertidumbre manteniendo sus tropas densamente concentradas, Napoleón optó por lo contrario, reorganizando y descentralizando su ejército para permitir a sus partes operar independientemente durante un periodo limitado y tolerar en consecuencia un mayor grado de incertidumbre. Más que consentir que los medios tecnológicos a la mano dictaran el método de estrategia y el funcionamiento del mando, Napoleón hizo provechoso uso de las limitaciones mismas impuestas por la tecnología.

COMMAND IN WAR, MARTIN VAN CREVELD, 1985.

A mediados de septiembre, Mack inició su fase de la campaña avanzando por el Danubio hacia Ulm, en el corazón de Baviera. Tras establecer ahí su campamento, se sintió sumamente satisfecho. Aborrecía el desorden y la incertidumbre. Trató de pensar en todo con anticipación, producir un plan claro y cerciorarse de que todos se apegaran a él; “guerra de relojería”, la llamó. Creía que su plan era perfecto; nada podía marchar mal. Napoleón estaba perdido.

Mack había sido capturado una vez y forzado a pasar tres años en Francia, donde había estudiado el estilo bélico de Napoleón. Una estrategia napoleónica clave era hacer que el enemigo dividiera sus fuerzas, pero ahora el ardid se había invertido: con problemas en Italia, Napoleón no podría permitirse enviar a más de setenta mil soldados franceses a Alemania y Baviera a través del Rin. En cuanto cruzara el Rin, los austriacos sabrían sus intenciones y actuarían para retardar su marcha; su ejército necesitaría al menos dos meses para llegar a Ulm y el Danubio. Para entonces, los austriacos ya se habrían unido con los rusos y barrido con Alsacia y Francia. Mack nunca había visto una estrategia tan próxima a la infalibilidad. Saboreaba el papel que desempeñaría en la destrucción de Napoleón, ya que odiaba al hombre y todo lo que éste representaba: soldados indisciplinados, el fomento de la revolución en toda Europa, la constante amenaza al *statu quo*. Mack estaba impaciente del arribo de los rusos a Ulm.

Hacia fines de septiembre, sin embargo, empezó a percibir algo impropio. Al oeste de Ulm se extendía la Selva Negra, entre la posición de Mack y la frontera francesa. Sus exploradores le informaron de pronto que un ejército francés atravesaba esa selva en dirección suya. Mack se quedó perplejo: lo lógico era que Napoleón cruzara el Rin hacia Alemania más al norte, donde su paso al este sería más fluido y difícil de detener. Pero hacía otra vez lo inesperado, encauzando un ejército por una estrecha abertura en la Selva Negra y lanzándolo directamente contra Mack. Aun si este movimiento era sólo una finta, Mack tendría que defender su posición, así que mandó al oeste a parte de su ejército, hacia la Selva Negra, para contener el avance francés hasta que los rusos llegaran en su ayuda.

Días después, Mack comenzó a sentirse terriblemente confundido. Los franceses avanzaban por la Selva Negra, y parte de su caballería ya había arribado demasiado lejos. Al mismo tiempo, sin embargo, se había enterado de un gran ejército francés en algún punto al norte de su posición. Los informes eran contradictorios: algunos decían que este ejército estaba en Stuttgart, cien kilómetros al noroeste de Ulm; otros

lo ubicaban más al este, o incluso más lejos al norte, o... demasiado cerca, junto al Danubio. Mack no podía obtener información precisa, pues la caballería francesa que había atravesado la Selva Negra bloqueaba el acceso al norte para efectos de reconocimiento. El general austriaco enfrentaba entonces lo que más temía —la incertidumbre—, y esto menguaba su capacidad de pensar claramente. Por fin ordenó que todos sus soldados volvieran a Ulm, donde concentraría sus fuerzas. Quizá Napoleón intentaría trabar batalla en Ulm. Al menos Mack no sería rebasado en número.

Repetidamente atrae nuestra atención lo que podría llamarse “la dimensión organizacional de la estrategia”. Las organizaciones militares y los Estados que las desarrollan evalúan periódicamente su capacidad de manejar amenazas militares. Cuando lo hacen, tienden a examinar lo que puede cuantificarse: número de efectivos, cantidades de municiones, índices de disposición de equipo clave, monto de transporte, etc. Rara vez, sin embargo, examinan la suficiencia de su organización como tal, y en particular de la organización de alto nivel, para manejar esos desafíos. Pero como sugieren Pearl Harbor y otros casos, en las deficiencias de las organizaciones se desarrolla el embrión del desastre.

*MILITARY MISFORTUNES: THE ANATOMY OF FAILURE IN WAR*, ELIOT A. COHEN Y JOHN GOOCH, 1990.

A principios de octubre, los exploradores austriacos pudieron determinar al fin qué era lo que realmente sucedía, y era una pesadilla. Un ejército francés había cruzado el Danubio al este de Ulm, bloqueando el camino de regreso de Mack a Austria e interceptando a los rusos. Otro ejército se tendía al sur, bloqueando su ruta a Italia. ¿Cómo habían podido setenta mil soldados franceses aparecer en tantos sitios a la vez? ¿Y moverse tan rápido, además? Presa de pánico, Mack envió indagadores en todas direcciones. El 11 de octubre sus hombres descubrieron un punto débil: apenas una pequeña fuerza francesa obstruía el camino al norte y al este. Él podría avanzar y escapar por ahí del cerco francés. Empezó a preparar la marcha. Pero dos días más tarde, cuando estaba a punto de ordenar la retirada, sus exploradores le informaron que una gran fuerza francesa había aparecido de la noche a la mañana, bloqueando la ruta noreste también.

El 20 de octubre, al descubrir que los rusos habían decidido no ir en su rescate, Mack se rindió. Más de sesenta mil soldados austriacos fueron hechos prisioneros sin que se hubiera disparado prácticamente un solo tiro. Ésa fue una de las victorias más espléndidamente incruentas de la historia.

En los meses siguientes, el ejército de Napoleón viró al este para encargarse de los rusos y los austriacos restantes, lo que culminó en su espectacular victoria en Austerlitz. Mientras tanto, Mack languidecía en una prisión austriaca, sentenciado a dos años por su papel en esa humillante derrota. Ahí se devanaba los sesos (perdiendo el juicio en el proceso, a decir de algunos): ¿en qué había fallado su plan? ¿Cómo era que, de la nada, había aparecido un ejército al este de su posición, que lo había devorado fácilmente? Nunca antes había visto algo así, e intentó explicárselo hasta el fin de sus días.

## Interpretación

La historia no debería juzgar tan severamente al general Mack, puesto que los ejércitos franceses a los que se enfrentó en el otoño de 1805 representaban una de las mayores revoluciones en la historia militar. Durante miles de años, la guerra se había librado esencialmente de la misma forma: un comandante lanzaba al ataque a un gran ejército unificado contra un adversario de aproximadamente iguales dimensiones. Nunca dividía a su ejército en unidades menores, ya que eso infringiría el principio militar de mantener concentradas las fuerzas; además, dispersarlas dificultaría su monitoreo, y se perdería el control de la batalla.

El hecho de que, históricamente hablando, los ejércitos más exitosos hayan sido los que no han convertido a sus soldados en autómatas ni intentaron controlar todo desde arriba y concedieron considerable margen de acción a sus subcomandantes, ha sido abundantemente demostrado. Los centuriones y tribunos militares romanos; los mariscales de Napoleón; los comandantes del ejército de Moltke; los destacamentos de asalto de Ludendorff... Todos éstos son ejemplos, cada cual en su etapa de desarrollo tecnológico, de cómo se hacían las cosas en algunas de las más exitosas fuerzas militares de la historia.

COMMAND IN WAR, MARTIN VAN CREVELD, 1985.

De repente Napoleón cambió todo eso. En los años de paz entre 1800 y 1805, reorganizó al ejército francés, uniendo diferentes fuerzas para formar la Grande Armée, con doscientos diez mil hombres. Dividió a este ejército en varios *corps*, cada uno de ellos con su propia caballería, infantería, artillería y estado mayor. Cada uno era dirigido por un mariscal, usualmente un oficial joven de fuerza probada en campañas previas. De tamaño variable entre quince mil y treinta mil hombres, cada *corps* era un ejército en miniatura encabezado por un Napoleón en miniatura.

La clave del sistema era la rapidez con que los *corps* podían moverse. Napoleón indicaría a los mariscales su misión, y después los dejaría cumplirla por su cuenta. Se perdería poco tiempo en la transmisión de órdenes de un lado a otro, y ejércitos reducidos, necesitados de menos bagaje, podrían marchar con mayor rapidez. En lugar de un solo ejército que se moviera en línea recta, Napoleón podría dispersar y concentrar a sus *corps* en patrones ilimitados, lo que al enemigo le parecería caótico e incomprensible.

La filosofía de mando de Patton era “Nunca digas a la gente cómo hacer las cosas. Dile qué hacer y te sorprenderá con su ingenio”.

PATTON: A GENIUS FOR WAR, CARLO D'ESTE, 1995.

Éste fue el monstruo que Napoleón soltó en Europa en septiembre de 1805. Mientras algunos *corps* eran despachados al norte de Italia como fuerza de contención contra la planeada invasión austriaca en ese punto, siete se desplazaron a Alemania, al este, en formación dispersa. Una fuerza de reserva con abundante caballería fue enviada por la Selva Negra, atrayendo a Mack al oeste, dificultándole así saber qué ocurría al norte y facilitando su entrapamiento. (Napoleón conocía la simple psicología de Mack, y sabía que la aparición del desorden lo paralizaría.)



Mientras tanto, con Stuttgart como eje, los siete *corps* giraron al sur, hacia el Danubio, y obstruyeron varias vías de escape de Mack. El mariscal de uno de los *corps*, al enterarse de que la ruta noreste estaba débilmente protegida, no esperó a que Napoleón enviara órdenes; sencillamente la cubrió de prisa él mismo. Dondequiera que Mack fuese, toparía con un *corps* suficientemente grande para retenerlo hasta que el resto del ejército francés pudiera cerrar el círculo. Era como una manada de coyotes contra un conejo.

Y el Atrida con el corazón alegre pasó adelante. Andando por entre la muchedumbre llegó al sitio donde estaban los Ayantes. Ellos se armaban, y una nube de infantes les seguía. [...] Al verlos, el rey Agamenón se regocijó y dijo estas aladas palabras: “¡Ayantes, príncipes de los argivos revestidos de bronce! A vosotros —inoportuno fuera exhortaros— nada os encargo, porque ya instigáis al ejército a que pelee valerosamente. Ojalá ¡padre Zeus, Atenea, Apolo! que hubiese el mismo ánimo en todos los pechos, pues pronto la ciudad del rey Príamo sería tomada y destruida por nuestras manos”.

LA ILIADA, HOMERO, CIRCA SIGLO IX A.C.

Comprende: el futuro pertenece a los grupos fluidos, rápidos y no lineales. Tu tendencia natural como líder podría ser querer controlar al grupo, coordinar cada uno de sus movimientos, pero eso simplemente te atará al pasado y a los ejércitos lentos de la historia. Se necesita fuerza de carácter para permitirse un margen de caos e incertidumbre —soltarse un poco—, pero descentralizando tu ejército y segmentándolo en equipos ganarás en movilidad lo que pierdas en control absoluto. Y la movilidad es el mayor multiplicador de fuerza. Te permite tanto dispersar como concentrar a tu ejército, lanzándolo en patrones en vez de avanzar en líneas rectas. Estos patrones confundirán y paralizarán a tus adversarios. Confiere a tus diferentes *corps* una misión clara acorde con tus metas estratégicas, y luego déjalos cumplirla como lo juzguen conveniente. Los equipos pequeños son más rápidos, más creativos, más adaptables; sus oficiales y soldados están más comprometidos y motivados. A la larga, la fluidez te dará mucho más poder y control que el mero dominio.

*Separa para vivir, une para luchar.*  
—Napoleón Bonaparte (1769-1821).

## CLAVES PARA LA GUERRA

El mundo está lleno de personas que buscan una fórmula secreta de éxito y poder. No quieren pensar por sí mismas; sólo desean una receta a seguir. La idea de la estrategia les atrae por esta misma razón. En su mente, la estrategia es una serie de pasos a seguir hacia una meta. Quieren que un experto o gurú les explique esos pasos. Creyentes en el poder de la imitación, quieren saber exactamente qué gran personaje los siguió antes. Sus maniobras en la vida son tan mecánicas como su manera de pensar.

Para distinguirse de esa muchedumbre, debes librarte de un malentendido común: la esencia de la estrategia no es ejecutar un brillante plan que proceda por pasos; es

ponerte en situaciones en las que tengas más opciones que el enemigo. En lugar de aferrarte a la opción A como la única respuesta correcta, la verdadera estrategia consiste en colocarte de tal forma que puedas hacer A, B o C, dependiendo de las circunstancias. Ésta es profundidad estratégica de pensamiento, en oposición al pensamiento formulista.

Sun-tzu expresó de otro modo esta idea: a lo que debes aspirar en la estrategia, dijo, es a la *shih*, una posición de fuerza potencial; la posición de una roca precariamente posada en una cumbre, por decir algo, o de un arco tensado. Un golpe en la roca, la liberación del arco, y la fuerza potencial se desatará violentamente. La roca o la flecha pueden ir en cualquier dirección; se ajustarán a las acciones del enemigo. Lo que importa no es seguir pasos predeterminados, sino situarte en la *shih* y darte opciones.

Es probable que Napoleón no conociera el concepto de *shih* de Sun-tzu, pero lo comprendió quizá mejor que nadie en la historia. En cuanto colocó a sus siete *corps* en un patrón aparentemente caótico a lo largo del Rin, y a sus fuerzas de reserva en la Selva Negra, estaba en *shih*. Dondequiera que Mack volteara, hiciera lo que hiciera, los austriacos estaban perdidos. Napoleón tenía infinitas posibilidades, mientras que Mack tenía sólo unas cuantas, todas ellas malas.

Napoleón siempre había aspirado a su versión de la *shih*, y la perfeccionó en la campaña de 1805. Obseso con la estructura y la organización, desarrolló el sistema de *corps*, integrando la flexibilidad en el esqueleto mismo de su ejército. La lección es simple: una organización rígida y centralizada te encierra en estrategias lineales; un ejército fluido y segmentado te da opciones, infinitas posibilidades para llegar a la *shih*. La estructura es estrategia, quizá la decisión estratégica más importante que habrás de tomar. Si heredas un grupo, analiza su estructura y altérala para adecuarla a tus propósitos. Vierte tu energía creativa en su organización, haciendo de la fluidez tu meta. Seguirás así los pasos no sólo de Napoleón, sino de la que fue quizá la mayor máquina de guerra de la época moderna, el ejército prusiano (posteriormente alemán).

Durante ese periodo de introspección y evaluación de la posguerra, uno de los conceptos militares fundamentales de Scharnhorst y Gneisenau cuajó en una doctrina claramente definida, comprensible y comprendida por todos los oficiales del ejército. Fue el concepto de *Auftragstaktik*, o táctica de misiones. El propio Moltke insertó en el borrador de un nuevo manual de táctica para comandantes de alto rango las siguientes líneas: “Una situación favorable no se explotará nunca si los comandantes esperan órdenes. El comandante supremo y el soldado más joven deben estar siempre conscientes del hecho de que la omisión e inactividad son peores que acudir al peor de los recursos”. [...]

Nada compendió mejor la perspectiva y desempeño del estado mayor alemán, y del ejército que coordinaba, que ese concepto de táctica de misiones: la responsabilidad de cada oficial y suboficial alemán [...] de hacer sin duda ni vacilación lo que la situación requiriera, a su juicio. Esto significaba que debía actuar sin esperar órdenes, si la acción parecía necesaria. También, que debía actuar contrariamente a las órdenes, si éstas no parecían ser congruentes con la situación. Para dejar totalmente en claro que esa acción contraria a las órdenes no se consideraba desobediencia o falta de disciplina, los comandantes alemanes dieron en repetir una de las anécdotas favoritas de Moltke, acerca de un incidente observado en una visita del príncipe Carlos Federico a los cuarteles. Un mayor, tras recibir una reprensión del príncipe por un error táctico, ofreció la excusa de que había obedecido órdenes, y recordó al príncipe que a un oficial prusiano se le enseñaba que una orden de un superior era tanto como una

orden del rey. Carlos Federico respondió al instante: “Su majestad lo hizo mayor porque creyó que sabía cuándo no obedecer sus órdenes”. Esta simple anécdota se convirtió en guía para todas las posteriores generaciones de oficiales alemanes.

*A GENIUS FOR WAR: THE GERMAN ARMY AND GENERAL STAFF, 1807-1945, CORONEL T. N. DUPUY, 1977.*

Poco después de que Napoleón derrotara devastadoramente a los prusianos en la Batalla de Jena en 1806 (véase el capítulo 2), los líderes prusianos hicieron un examen de conciencia. Se dieron cuenta de que estaban aferrados al pasado; su manera de hacer las cosas era demasiado rígida. De súbito, los reformadores militares, entre ellos Carl von Clausewitz, fueron tomados en serio y recibieron poder. Y lo que decidieron hacer no tenía precedentes en la historia: institucionalizarían el éxito diseñando una estructura bélica superior.

En la médula de esta revolución estuvo la creación de un estado mayor, un cuadro de oficiales especialmente adiestrados y educados en estrategia, táctica y liderazgo. Un rey, un primer ministro e incluso un general podían ser incompetentes en la guerra, pero un grupo de oficiales brillantes y bien entrenados en el estado mayor del ejército podían compensar esas fallas. La estructura de este órgano no era fija: cada nuevo jefe del estado mayor podía alterar su tamaño y función para ajustarlo a sus necesidades y a su época. Luego de cada campaña o ejercicio de entrenamiento, el estado mayor se examinaba rigurosamente a sí mismo y examinaba su rendimiento. Se creó una sección a cargo de esos exámenes y del estudio de la historia militar. El estado mayor aprendería de sus errores y los de otros. La suya sería una obra en proceso permanente.

La reforma más importante fue el desarrollo de la *Auftragstaktik* (sistema de mando orientado a misiones). En alemán hay dos palabras que significan “mando”: *Auftrag* y *Befehl*. Un *Befehl* es una orden por obedecer al pie de la letra. Un *Auftrag* es mucho más general: es un enunciado de misión total, una directiva por seguir en su espíritu, no en su letra. La *Auftragstaktik* —inspirada en el archienemigo de Prusia, Napoleón, y en el margen que éste concedía a sus mariscales— permeaba al estado mayor. A los oficiales se les inculcaba primero la filosofía bélica alemana: rapidez, necesidad de pasar a la ofensiva, etc. Luego se les sometía a ejercicios para el desarrollo de su capacidad de pensar por sí mismos, de tomar decisiones que satisficieran la filosofía general pero respondieran a las circunstancias del momento. Conduciendo en batalla el equivalente a un *corps*, los oficiales recibían misiones por cumplir y después se les soltaba. Se les juzgaba por los resultados de sus acciones, no por la forma en que obtenían esos resultados.

El estado mayor estuvo en activo (con unas cuantas interrupciones) de 1808 hasta fines de la Segunda Guerra Mundial. En ese periodo los alemanes derrotaron consistentemente a otros ejércitos, incluidos los aliados en la Primera Guerra Mundial, pese a las severas limitaciones de la guerra de trincheras a trincheras. Su éxito culminó en la más devastadora victoria militar de la historia moderna: el *blitzkrieg* de la invasión de Francia y los Países Bajos en 1940, cuando el ejército alemán superó

fácilmente las rígidas defensas de los franceses. La estructura de su ejército y la aplicación de la *Auftragstaktik* era lo que daba a los alemanes más opciones y mayor fuerza potencial.

El estado mayor alemán debería ser el modelo organizacional para cualquier grupo que busque movilidad y profundidad estratégica. Primero, la estructura del estado mayor era fluida, lo que permitía a sus líderes adaptarla a sus necesidades. Segundo, se le examinaba constantemente, y se le modificaba de acuerdo con lo aprendido. Tercero, reproducía su estructura en el resto del ejército: sus oficiales adiestraban a los oficiales bajo sus órdenes, y así sucesivamente a lo largo de la línea. Hasta al equipo más pequeño se le inculcaba la filosofía general del grupo. Por último, más que emitir órdenes rígidas, el estado mayor abrazaba el mando de misiones, la *Auftragstaktik*. Como esta táctica hacía que oficiales y soldados se sintieran más comprometidos, el rendimiento de éstos mejoraba y el proceso de toma de decisiones se agilizaba. La movilidad estaba inscrita en el sistema.

La clave de la *Auftragstaktik* es una filosofía grupal general. Ésta puede elaborarse alrededor de la causa que defiendes o de la convicción de que el enemigo que enfrentas es nocivo. También puede incluir el estilo de guerra —defensiva, móvil, ferozmente agresiva— que más le acomode. Debes unir al grupo alrededor de esa convicción. Luego, mediante adiestramiento y ejercicios creativos, debes profundizar su afianzamiento en él, infundirla en su sangre. Entonces, cuando liberes a tus *corps* en sus misiones, podrás confiar en sus decisiones y sentirte seguro de tu capacidad de coordinarlos.

Las hordas mongolas dirigidas por Gengis Kan en la primera mitad del siglo XIII fueron quizá las precursoras más completas de los *corps* de Napoleón. Gengis, quien predicaba una filosofía de la superioridad mongol, era un maestro de la movilidad en la guerra. Sus segmentadas fuerzas podían dispersarse y concentrarse en complicados patrones; a los ejércitos con los que se enfrentaban les impresionaba su caótica apariencia, imposible de explicar, pero ellas maniobraban con asombrosa coordinación. Los soldados mongoles sabían qué hacer, y cuándo, sin necesidad de que se les dijera. Para sus víctimas, la única explicación era que estaban poseídos por el demonio.

La siniestra coordinación de los mongoles, sin embargo, era resultado en realidad de un riguroso entrenamiento. Cada invierno en tiempos de paz, Gengis encabezaba la Gran Cacería, operación de tres meses de duración en la que dispersaba al ejército mongol a lo largo de una línea de ciento treinta kilómetros en las estepas de Asia central y la actual Mongolia. Una bandera clavada en tierra a cientos de kilómetros de distancia marcaba el punto final de la cacería. La línea avanzaba, llevando de frente a todos los animales a su paso. Poco a poco, en una maniobra intrincadamente coreografiada, los extremos de la línea se curvaban hasta formar un círculo, atrapando a los animales dentro. (El punto final de la cacería formaba el centro del círculo.) Cuando el círculo se cerraba, los animales eran sacrificados; los más

peligrosos, los tigres, se dejaban hasta el final. La Gran Cacería ejercitaba la capacidad de los mongoles de comunicarse mediante señales a distancia, coordinar con precisión sus movimientos, saber qué hacer en diferentes circunstancias y actuar sin esperar órdenes. Incluso la valentía se convertía en ejercicio, cuando soldados individuales tenían que hacerse cargo de un tigre. A través de la cacería y el juego, Gengis podía infundir su filosofía, desarrollar cohesión y confianza entre sus hombres y endurecer la disciplina de su ejército.

[Tom] Yawkey tenía treinta años cuando compró a los Medias Rojas, equipo irremediamente quebrado que sólo había ganado cuarenta y tres partidos en la temporada anterior y promediaba apenas 2 365 espectadores. Este club de beisbol se volvió su juguete. Como estimaba a sus jugadores, los consentía hasta malcriarlos. Y como los malcrió, ellos lo ponían por las nubes. [...] Según una conocida historia, Bobby Doerr le preguntó a Tommy Henrich por qué los Medias Rojas no habían podido batir a los Yanquis en partidos importantes. “¿No éramos tan buenos?”, inquirió Doerr. “No es que no hayan sido buenos”, contestó Henrich. “El dueño era demasiado bueno con ustedes. Los Medias Rojas no necesitaban llegar a la serie mundial para conducir Cadillacs. Los Yanquis sí.” [...] [La organización de los Medias Rojas] era una operación amateur, [...] contra la más fuerte y profesional organización de todos los tiempos.

*HITTER: THE LIFE AND TURMOILS OF TED WILLIAMS, ED LINN, 1993.*

Al unificar a tus propias hordas, busca ejercicios para incrementar el conocimiento y la confianza entre tus soldados. Esto desarrollará las habilidades implícitas de comunicación entre ellos y su sentido intuitivo de qué hacer después. No se perderá tiempo entonces en la interminable transmisión de mensajes y órdenes o en el constante monitoreo de tus tropas en campaña. Si puedes disfrazar de juego estos ejercicios, como en la Gran Cacería, mucho mejor.

Dos grandes organizaciones del beisbol estadounidense trabaron combate en las décadas de 1940 y 1950: los Medias Rojas de Boston, alineados en torno a Ted Williams, y los Yanquis de Nueva York, con su gran bateador Joe DiMaggio. El dueño de los Medias Rojas, Tom Yawkey, era partidario de consentir a sus jugadores, para quienes creaba un ambiente agradable y con quienes amistaba. Un equipo feliz jugaría bien, pensaba. Con este propósito, iba a beber con sus beisbolistas, jugaba cartas con ellos, les reservaba elegantes hoteles en sus viajes. También intervenía en decisiones administrativas, siempre con la mira puesta en dar lo mejor a sus jugadores y tenerlos contentos.

La filosofía de los Yanquis era muy diferente, pues enfatizaba la disciplina y la victoria a toda costa. Ninguna de las partes de la organización se entrometía en los asuntos de las demás; todas conocían el *ethos* del equipo y sabían que se les juzgaría por los resultados. Al gerente se le permitía tomar sus propias decisiones. Los jugadores de los Yanquis sentían una intensa necesidad de estar a la altura de la tradición ganadora del equipo; temían perder.

En estricto sentido, el máximo desorden era nuestro equilibrio.

*T. E. LAWRENCE, 1885-1935.*

En esas dos décadas, los jugadores de los Medias Rojas peleaban entre sí, se

dividían en facciones, protestaban y se quejaban por hasta lo que creían la menor desatención, y sólo ganaron un campeonato. Los Yanquis eran unidos y entusiastas; ganaron trece campeonatos y diez series mundiales. La lección es simple: no confundas una sociable atmósfera de club con el espíritu de equipo y la cohesión. Mimar a tus soldados y actuar como si todos fueran iguales arruinará la disciplina y promoverá la formación de facciones. La victoria forjará lazos más fuertes que la amigabilidad superficial, y se desprenderá de la disciplina, el entrenamiento y normas despiadadamente altas.

Finalmente, debes estructurar tu grupo de acuerdo con las fortalezas y debilidades de tus efectivos, con sus circunstancias sociales. Para hacerlo, tienes que sintonizar con el lado humano de tus soldados; entenderlos, y al espíritu de la época, por dentro y por fuera.

Durante la Guerra Civil estadounidense, los generales de la Unión forcejearon con la heterogénea naturaleza de su ejército. A diferencia de las disciplinadas y bien entrenadas tropas de la Confederación, muchos soldados del norte habían sido reclutados a la fuerza de último minuto; eran pioneros, colonizadores rudos y ferozmente independientes. Algunos generales intentaron desesperadamente infundir disciplina, y en su mayoría fracasaron. Otros sólo prestaban atención a la estrategia en el mapa, mientras sus ejércitos no cesaban de desempeñarse en forma insatisfactoria.

El general William Tecumseh Sherman tuvo una solución distinta: cambió su organización para adecuarla a la personalidad de sus hombres. Creó un ejército más democrático, alentó la iniciativa de sus oficiales y les permitía vestir como quisieran; relajó la disciplina exterior para fomentar la moral y el espíritu de grupo. Como la mayoría de los colonizadores, sus soldados eran inquietos y nómadas, así que explotó su movilidad y mantuvo a su ejército en perpetuo movimiento, marchando siempre más rápido que sus enemigos. De todos los ejércitos de la Unión, el de Sherman fue el más temido y el que se desempeñaba mejor.

Como Sherman, no pelees con la idiosincrasia de tus soldados, sino conviértela más bien en virtud, un medio para incrementar tu fuerza potencial. Sé creativ@ con la estructura del grupo, manteniendo tu mente tan fluida y adaptable como el ejército que diriges.

**Imagen:** La telaraña. Casi todos los animales atacan en línea recta; la araña teje una tela, adaptada al sitio e hilada en figura, simple o compleja. Una vez tejida la tela, misión cumplida. La araña no necesita cazar; espera sencillamente a que caiga un incauto en los apenas visibles hilos de su red.

**Autoridad:** Desplázate cuando te convenga y crea cambios de situación mediante la dispersión o la concentración de las fuerzas. En campaña has de ser rápido como el viento; si avanzas en pequeñas etapas, majestuoso como el bosque; en la incursión y el pillaje, semejante al fuego. [...] Insondable como las nubes, desplázate como el rayo. —El arte de la guerra, *Sun-tzu* (siglo IV a.C.).

## REVERSO

Dado que la estructura de tu ejército tiene que ajustarse a la gente que lo compone, la regla de la descentralización es flexible: algunas personas responden mejor a la autoridad rígida. Y aun si conduces una organización relajada, podría haber ocasiones en que tengas que ceñirla y conceder menos libertad a tus oficiales. Los generales prudentes no fijan nada en piedra, conservando siempre la capacidad de reorganizar su ejército para adecuarlo a la época y sus variables necesidades.

# 7 Transforma tu guerra en una cruzada

## ESTRATEGIAS PARA LA MORAL

*El secreto para motivar a la gente y mantener alta su moral es lograr que piense menos en sí misma y más en el grupo. Involúcrala en una causa, una cruzada contra un enemigo detestable. Haz que relacione su sobrevivencia con el éxito del ejército en su conjunto. En un grupo verdaderamente unido, el ánimo y las emociones son tan contagiosos que resulta fácil propagar entusiasmo entre tus tropas. Ponte al frente: que tus soldados te vean en las trincheras, haciendo sacrificios por la causa. Eso los llenará del deseo de emularte y agradarte. Haz que tus premios y castigos sean raros pero significativos. Recuerda: un ejército motivado puede obrar maravillas, compensando toda falta de recursos materiales.*

## EL ARTE DEL MANEJO DEL SOLDADO

Los seres humanos somos egoístas por naturaleza. Nuestras primeras ideas en cualquier situación giran alrededor de nuestros intereses: “¿Cómo *me* afectará esto? ¿De qué *me* servirá?”. Al mismo tiempo, por necesidad, tratamos de encubrir el egoísmo, haciendo que nuestros motivos parezcan altruistas o desinteresados. Nuestro inveterado egoísmo y nuestra capacidad de encubrirlo son problemas para ti como líder. Tal vez piensas que la gente que trabaja para ti es genuinamente entusiasta y atenta; eso es lo que ella dice, eso es lo que sus acciones sugieren. Luego, poco a poco ves signos de que tal o cual persona usa su posición en el grupo para promover intereses puramente personales. Un día despiertas para descubrirte dirigiendo un ejército de individuos egoístas e indiferentes.

*No puedes hacer nada con un ejército que es una amalgama de un centenar de personas aquí, un centenar de personas allá, y así sucesivamente. Lo que puede lograrse con cuatro mil hombres, unidos codo a codo, no podrás hacerlo con cuarenta o incluso cuatrocientos mil que estén divididos y vayan de un lado a otro por conflictos internos. [...]*

*RULES OF WAR AND BRAVERY, MUBARAKSHAH, PERSIA, SIGLO XIII.*

Es entonces cuando empiezas a pensar en la moral: en buscar una manera de motivar a tus tropas y forjar un grupo con ellas. Quizá trates diestramente de elogiar a la gente, de ofrecerle la posibilidad de premios, sólo para descubrir que la has viciado, reforzando su egoísmo. Tal vez pruebes los castigos y la disciplina, sólo para volverla rencorosa y defensiva. Quizá trates de encenderla con discursos y actividades grupales, pero hoy en día la gente es cínica; desconfiará de ti.

El problema no es lo que haces, sino que llega tarde. Empezaste a pensar en la moral sólo después de que se volvió un problema, no antes. Ése es tu error. Aprende de los grandes motivadores y jefes militares de la historia: el medio para lograr que los soldados trabajen en común y mantengan alta la moral es hacerles sentir que forman parte de un grupo que lucha por una causa valiosa. Eso los distrae de sus propios intereses y satisface su necesidad humana de sentirse parte de algo más grande que ellos mismos. Cuanto más piensan en el grupo, menos piensan en ellos.



Pronto comienzan a asociar su éxito con el del grupo; sus intereses y los intereses generales coinciden. En este tipo de ejército, la gente sabe que la conducta egoísta la deshonrará a ojos de sus compañeros. Se sintoniza con una especie de conciencia grupal.

La moral es contagiosa: pon a la gente en un grupo unido y animado y contraerá naturalmente ese espíritu. Si se rebela o reincide en su conducta egoísta, será fácil aislarla. Debes establecer esta dinámica desde el momento mismo en que te conviertas en líder del grupo; esto sólo puede proceder de la cima —es decir, de ti.

La capacidad de crear la dinámica grupal correcta, de mantener el espíritu colectivo, se conoce en el lenguaje militar como “manejo del soldado”. Los grandes generales de la historia —Alejandro Magno, Aníbal, Napoleón— fueron todos ellos maestros de este arte, el que para los militares es sumamente importante: en la batalla puede ser el asunto decisivo, cuestión de vida o muerte. En la guerra, dijo una vez Napoleón, “la moral es a lo físico lo que el tres al uno”. Quiso decir que el espíritu combativo de sus tropas era crucial para el resultado de la batalla: con soldados motivados, podía batir a un ejército tres veces mayor que el suyo.

Para crear la mejor dinámica grupal y prevenir problemas de moral destructiva, sigue estos ocho pasos cruciales, extraídos de los textos y experiencias de los maestros de este arte. Es importante seguir tantos de estos pasos como sea posible; ninguno es menos importante que los demás.

**Paso 1: Une a tus tropas en torno a una causa. Haz que luchen por una idea.** Ahora más que nunca, la gente está ansiosa de creer en algo. Siente un vacío, que, abandonada a sus recursos, podría tratar de llenar con drogas o modas espirituales. Tú puedes aprovechar eso canalizándolo a una causa por la que la convenzas que vale la pena luchar. Une a la gente en torno a una causa y crearás una fuerza motivada.

*¡Qué armadura más poderosa que un corazón sin tacha! Tres veces más resguardado se halla que aquel que únicamente riñe y, no desnudo, sino preso está en el acero, con la conciencia podrida por la injusticia.*

*LA VIDA DEL REY ENRIQUE V, WILLIAM SHAKESPEARE, 1564-1616.*

Esa causa puede ser cualquiera, pero debes representarla como progresista: va con la época, apunta al futuro, así que está destinada al éxito. Si es necesario, dale un toque de espiritualidad. Es conveniente tener un enemigo al cual odiar; un enemigo puede ayudar a un grupo a definirse por oposición. Ignora este paso y tendrás un ejército de mercenarios. Merecerás el destino que suele aguardar a esos ejércitos.

**Paso 2: Mantén lleno su estómago.** La gente no puede permanecer motivada si sus necesidades materiales no son satisfechas. Si se siente explotada en cualquier forma, su egoísmo natural saldrá a la superficie y empezará a desprenderse del grupo. Usa una causa —algo abstracto o espiritual— para unirla, pero satisface sus necesidades materiales. No tienes que mimarla pagándole de más; una sensación paternalista de

que se cuida de ella, de que piensas en su bienestar, es más importante. Atender sus necesidades físicas facilitará pedir más de ella cuando llegue el momento.

**Paso 3: Ponte al frente.** El entusiasmo con que la gente se suma a una causa decae inevitablemente. Algo que acelera esa pérdida, y produce descontento, es la sensación de que los líderes no practican lo que predicán. Desde el principio, tus tropas deben verte dirigiendo al frente, compartiendo sus peligros y sacrificios; tomando la causa tan en serio como ellas. En vez de empujarlas desde atrás, haz que corran para seguirte el paso.

Siempre hay momentos en que el lugar del comandante no es la retaguardia con su estado mayor sino la vanguardia con sus tropas. Es un gran disparate decir que mantener la moral de los soldados es obra exclusiva del comandante del batallón. A mayor rango, mayor efecto del ejemplo. Los soldados tienden a no sentir ningún tipo de conexión con un comandante que saben sentado en el cuartel. Lo que desean es lo que podría llamarse contacto físico con él. En momentos de pánico, fatiga o desorganización, o cuando se les tiene que exigir algo fuera de lo normal, el ejemplo personal del comandante obra maravillas, especialmente si ha tenido la prudencia de crear una especie de leyenda a su alrededor.

MARISCAL DE CAMPO ERWIN ROMMEL, 1891-1944.

**Paso 4: Concentra su *ch'i*.** Hay una creencia china en una energía llamada *ch'i*, la cual habita en todos los seres vivos. Todos los grupos tienen su propio nivel de *ch'i*, físico y psicológico. Un líder debe conocer esta energía y saber cómo manipularla.

El ocio tiene un terrible efecto en la *ch'i*. Cuando los soldados no trabajan, su temple disminuye. Se cuelean entonces las dudas y se imponen los intereses egoístas. De igual forma, estar a la defensiva, siempre esperando y reaccionando a lo que el enemigo hace, también reducirá la *ch'i*. Así pues, mantén ocupados a tus soldados, actuando por un propósito, moviéndose en una dirección. No los hagas esperar al siguiente ataque; propulsarlos los estimulará y les dará hambre de batalla. La acción agresiva concentra la *ch'i*, y la *ch'i* concentrada está llena de fuerza latente.

**Paso 5: Pon en juego sus emociones.** La mejor manera de motivar a la gente no es mediante la razón, sino mediante la emoción. Los seres humanos, sin embargo, somos naturalmente defensivos, y si tú empiezas apelando a sus emociones —con una arenga histriónica—, te considerarán manipulador@ y se replegarán. Una apelación a las emociones necesita preparación: baja sus defensas —y hazlos unirse como grupo— montando un espectáculo, entreteniéndolos, contándoles una historia. Tendrán entonces menos control sobre sus emociones y podrás abordarlos en forma más directa, moviéndolos fácilmente de la risa al enojo o al odio. Los maestros del manejo del soldado poseen un sentido dramático: saben cuándo y cómo darles a sus tropas en lo más profundo.

**Paso 6: Combina severidad con benevolencia.** La clave del manejo del soldado es un equilibrio entre castigo y premio. Demasiados premios viciarán a tus soldados y harán que te den por descontad@; demasiados castigos destruirán su moral. Debes

hallar el equilibrio correcto. Haz rara tu benevolencia, y aun un ocasional comentario cordial o acto generoso será poderosamente significativo. Enojo y castigo deben ser igualmente raros; tu severidad debe adoptar en cambio la forma de fijación de normas muy altas que pocos puedan alcanzar. Haz que tus soldados compitan por agradarte. Hazlos esforzarse por ver menos severidad y más benevolencia.

**Paso 7: Crea el mito del grupo.** Los ejércitos con la moral más alta son los probados en batalla. Los soldados que han combatido uno junto a otro en muchas campañas forjan una especie de mito grupal basado en sus victorias pasadas. Hacer honor a la tradición y fama del grupo se vuelve cuestión de orgullo; quien la denigre se sentirá avergonzado. Para generar este mito, lanza a tus tropas a tantas campañas como puedas. Es prudente comenzar por batallas fáciles que puedan ganar, lo que afianzará su seguridad en sí mismos. El mero éxito ayudará a unir al grupo. Crea símbolos y lemas acordes con el mito. Tus soldados querrán tener sentido de pertenencia.

**Paso 8: Sé implacable con l@s quejumbros@s.** Permite cualquier margen a l@s quejumbros@s y l@s crónicamente desafect@s y esparcirán inquietud, y hasta pánico, en todo el grupo. Aíslal@s y deshazte de ell@s tan pronto como puedas. Todos los grupos contienen un núcleo de personas más motivadas y disciplinadas que el resto: tus mejores soldados. Reconócelos, cultiva su buena disposición y ponlos como ejemplo. Estas personas servirán como contrapeso natural a l@s desafect@s y l@s espantadiz@s.

*Estoy seguro de que ustedes saben que no son los números ni la fuerza lo que da la victoria en la guerra; pero a un ejército que se arroja a la batalla con el alma más fuerte, sus enemigos generalmente no pueden resistirlo.*  
—Jenofonte (430?-355? A.C.).

## EJEMPLOS HISTÓRICOS

1. A principios de la década de 1630, Oliver Cromwell (1599-1658), provinciano caballero agricultor de Cambridgeshire, Inglaterra, cayó víctima de una depresión y constantes pensamientos de muerte. En lo más profundo de esa crisis, se convirtió a la religión puritana, y de pronto su vida dio un nuevo giro: sintió que había experimentado una directa comunión con Dios. Creyó entonces en la providencia, la idea de que todo sucede por una razón y según la voluntad de Dios. Mientras que antes había sido pesimista e indeciso, para entonces se había llenado de propósito: se pensaba entre los elegidos de Dios.

Tiempo después se volvió miembro del Parlamento y ruidoso defensor del pueblo en sus protestas contra la aristocracia. Pero se sentía marcado por la providencia para algo mayor que la política: tenía visiones de una gran cruzada. En 1642, el parlamento, en una amarga pugna con Carlos I, votó a favor de suspender los fondos del rey hasta que éste aceptara límites al poder real. Cuando Carlos se rehusó, estalló

la guerra civil entre los Caballeros (partidarios del rey, de cabello largo) y los Cabezas Redondas (los rebeldes, así llamados por su cabello corto). Los más fervientes partidarios del parlamento eran puritanos como Cromwell, quien vio la guerra contra el rey como su oportunidad; más que su oportunidad, su vocación.

Aunque Cromwell no tenía antecedentes militares, formó apresuradamente una tropa de sesenta jinetes de su nativa Cambridgeshire. Su objetivo era incorporarlos a un regimiento mayor, adquirir experiencia militar combatiendo bajo las órdenes de otro comandante y demostrar poco a poco su propio valor. Estaba seguro de la victoria final, pues juzgaba que su bando era invencible: después de todo, Dios estaba de su lado, y todos sus hombres creían en la causa de forjar una Inglaterra más piadosa.

Pese a su falta de experiencia, Cromwell era algo así como un visionario militar: imaginó un nuevo tipo de guerra encabezada por una caballería más móvil y veloz, y en los primeros meses de la guerra demostró ser un jefe valiente y eficaz. Recibió más tropas, pero pronto se dio cuenta de que había sobreestimado en exceso el espíritu combativo de quienes estaban de su lado: una y otra vez conducía cargas de caballería que cruzaban las líneas enemigas, sólo para ver con repugnancia que sus soldados rompían el orden para saquear el campamento enemigo. A veces intentaba mantener en reserva a parte de sus tropas para que sirvieran de refuerzo en un momento posterior de la batalla, pero la única orden que escuchaban era la de avance, y en la retirada eran irremediablemente desordenadas. Aunque se hacían pasar por cruzados, la batalla revelaba a los hombres de Cromwell como mercenarios, pues peleaban por el dinero y la aventura. Eran inservibles.

En 1643, cuando Cromwell fue nombrado coronel a la cabeza de su propio regimiento, decidió romper con el pasado. En adelante, sólo reclutaría soldados de cierta clase: hombres que, como él, hubieran experimentado visiones y revelaciones religiosas. Sondeaba a los aspirantes, probaba la profundidad de su fe. Apartándose de una larga tradición, nombró oficiales a plebeyos, no a aristócratas; como escribió a un amigo, “prefiero un capitán cubierto con un paño rústico que sabe por qué lucha, y ama lo que sabe, que aquel a quien tú llamas un caballero y no es nada más”. Cromwell hacía que sus reclutas cantaran salmos y rezaran juntos. Como estricto freno a la indisciplina, les enseñó a ver todos sus actos como parte del plan divino. Y cuidaba de ellos en forma inusual para la época, cerciorándose de que estuvieran bien alimentados y vestidos y fueran rápidamente remunerados.

Cuando el ejército de Cromwell entraba en batalla, era una fuerza respetable. Los soldados cabalgaban en ceñida formación, cantando salmos a voz en cuello. Conforme se acercaban a las fuerzas del rey, rompían en un “trote muy parejo”, no la precipitada y desordenada carga de otras tropas. Aun en contacto con el enemigo, mantenían su orden, y se retiraban con tanta disciplina como cuando avanzaban. Puesto que creían que Dios estaba con ellos, no temían a la muerte: podían marchar colina arriba directamente contra fuego enemigo sin perder el paso. Habiendo

obtenido el control de su caballería, Cromwell podía maniobrarla con infinita flexibilidad. Sus tropas ganaban batalla tras batalla.

En 1645, Cromwell fue nombrado teniente general de la caballería del Nuevo Modelo de Ejército. Ese año, en la Batalla de Naseby, su disciplinado regimiento fue crucial en la victoria de los Cabezas Redondas. Días después su caballería acabó con las fuerzas realistas en Langport, poniendo efectivo fin a la primera etapa de la guerra civil.

Durante la era de la primavera y el otoño, el Estado de Qi fue invadido por los Estados de Jin y Yan. Al principio los invasores vencieron a las fuerzas militares de Qi. Uno de los nobles más eminentes de la corte de Qi recomendó al guerrero Tian Rangju con el señor de Qi. A ese hombre, más tarde llamado Sima Rangju, se le atribuye el famoso manual militar *“El arte de la guerra de Sima”*. [...]

El señor de Qi llamó entonces a Rangju para hablar de asuntos militares. Muy complacido con lo que Rangju le dijo, el señor lo hizo general, nombrándolo para conducir un ejército que resistiera la agresión de las fuerzas de Yan y Jin. Rangju dijo: “Soy de baja condición, pero el señor me ha elevado y colocado incluso por encima de los grandes. Los soldados no me son leales aún, y la gente del común no me conoce; como hombre de poca monta, mi autoridad es tenue. Solicito que uno de sus ministros favoritos, alguien honrado por el Estado, sea supervisor del ejército”. El señor accedió a esta solicitud y nombró a un noble como supervisor. Rangju se despidió, conviniendo en encontrarse con el noble en el cuartel militar al mediodía siguiente. Luego se apresuró a disponer un reloj de sol y uno de agua para aguardar al nuevo supervisor.

El nuevo supervisor era un orgulloso y altanero aristócrata, e imaginó que como supervisor dirigiría a su propio ejército. A causa de su orgullo y arrogancia, no vio necesidad de darse prisa, pese a su compromiso con Rangju, el guerrero. Sus parientes y socios cercanos le ofrecieron una fiesta de despedida, y él se quedó a beber con ellos.

Al mediodía siguiente, el nuevo supervisor no había llegado al cuartel. Rangju desmontó el reloj de sol y vació el de agua. Reunió a las tropas y les informó del acuerdo con el nuevo supervisor. Esa noche el noble finalmente llegó. Rangju le preguntó: “¿Por qué llegó tarde?”. Él contestó: “Mis parientes, que son grandes, me ofrecieron una fiesta de despedida, así que me quedé con ellos”. Rangju dijo: “El día en que un jefe militar recibe sus órdenes, se olvida de su hogar; cuando se asume un compromiso de cara a una batalla, se olvida a la familia; cuando los tambores de guerra suenan, se olvida el propio cuerpo. Estados hostiles han invadido nuestro territorio; el Estado se halla en grave aprieto; los soldados están expuestos en las fronteras; el señor no puede descansar ni disfrutar de su alimento; la vida de toda la gente depende de usted; ¿cómo puede hablar de fiestas de despedida?”.

Rangju llamó entonces al oficial a cargo de la disciplina militar y le preguntó: “Según la ley militar, ¿qué ocurre con quien llega después de la hora convenida?”. El oficial respondió: “Debe ser decapitado”. Aterrado, el aristócrata envió a toda prisa un mensajero a informar al señor e implorarle ayuda. Pero el altanero noble fue ejecutado antes de que el mensajero regresara, y su ejecución se anunció al ejército. Los soldados se estremecieron de miedo. El señor envió al fin un emisario con una carta en la que perdonaba al noble, quien, después de todo, era el nuevo supervisor del ejército.

El emisario entró galopando a caballo en el campamento con el mensaje del señor. Rangju dijo: “Cuando un general está en el campo, hay órdenes del gobernante que no obedece”. Y preguntó al oficial disciplinario: “Es una regla que no se ha de atravesar a galope el campo de batalla, pero ahora el emisario ha hecho justo eso. ¿Qué se debe hacer con él?”. El oficial contestó: “Debe ser ejecutado”. El emisario se quedó petrificado, pero Rangju dijo: “No es propio matar a un emisario del señor”, e hizo ejecutar en su lugar a dos de sus acompañantes. Esto también se anunció al ejército. Rangju remitió al emisario para informar al señor y partió luego con el ejército.

Cuando los soldados acamparon, Rangju supervisó personalmente la excavación de pozos, construcción de hornos, preparación de alimentos y bebidas y cuidado de los enfermos. Compartió todas las provisiones del alto mando con los soldados, y comió las mismas raciones que ellos. Fue especialmente amable con los agotados y debilitados. Tres días después, llamó a las tropas al orden. Aun los enfermos querían marchar, ansiosos de entrar en batalla por Rangju. Cuando los ejércitos de Jin y Yan se enteraron de esto, se retiraron del estado de Qi. Rangju lanzó entonces sus tropas para perseguirlos y asolarlos. Finalmente recuperó el territorio perdido y volvió victorioso con el ejército.

## *Interpretación*

Es de admirar que a Cromwell suela considerársele uno de los grandes jefes militares de la historia, dado que aprendió las artes militares en la práctica. Durante la segunda etapa de la guerra civil, dirigió los ejércitos de los Cabezas Redondas, y después, tras derrotar al rey Carlos y hacerlo ejecutar, fue Lord Protector de Inglaterra. Aunque se adelantó a su tiempo con sus visiones de guerra móvil, no fue un brillante estratega o táctico de campo; su éxito radicaba en la moral y disciplina de su caballería, cuyo secreto era la cualidad de los hombres que reclutaba: verdaderos creyentes en su causa. Esos hombres estaban naturalmente abiertos a su influencia y a la aceptación de su disciplina. Con cada nueva victoria, se comprometían más con él y eran más unidos. Él podía pedirles lo máximo.

Así pues, presta atención sobre todo a tu personal, a quienes reclutas para tu causa. Much@s fingirán compartir tus creencias, pero tu primera batalla demostrará que todo lo que querían era un empleo. Soldados como éstos son mercenarios y no te llevarán a ninguna parte. Lo que necesitas son verdader@s creyentes; experiencia y currículums impresionantes importan menos que el carácter y la capacidad de sacrificio. Reclutas de carácter redundarán para ti en un personal ya abierto a tu influencia, lo que facilitará infinitamente la adquisición de moral y disciplina. Este personal medular difundirá el evangelio por ti, manteniendo en línea al resto de tu ejército. Tanto como sea posible en este mundo secular, haz de la batalla una experiencia religiosa, una participación extática en algo que trasciende el presente.

2. En 1931, Lyndon Baines Johnson, entonces de veintitrés años de edad, recibió el ofrecimiento del tipo de trabajo que había soñado: secretario de Richard Kleberg, recién electo congresista del decimocuarto distrito de Texas. Johnson era maestro de oratoria en una preparatoria, pero había trabajado en varias campañas políticas y era evidentemente un joven ambicioso. Sus alumnos en la Sam Houston High —en Houston, Texas— suponían que pronto los olvidaría, pero, para sorpresa de dos de sus mejores oradores, L. E. Jones y Gene Latimer, no sólo se mantuvo en contacto, sino que además les escribía regularmente desde Washington. Seis meses después llegó una sorpresa aún mayor: Johnson invitaba a Jones y Latimer a Washington a trabajar como sus asistentes. Con la Depresión en su apogeo, los empleos eran escasos, particularmente empleos con ese tipo de potencial. Los dos adolescentes aprovecharon la oportunidad. No sabían lo que les esperaba.

El salario era ridículamente bajo, y pronto resultó claro que Johnson pretendía que los dos hombres trabajaran al límite de su capacidad. Cumplían jornadas de dieciocho o veinte horas, respondiendo principalmente cartas de votantes. “El jefe tiene instinto o, mejor dicho, genio para obtener lo máximo de quienes lo rodean”,

escribió Latimer tiempo después. “Decía: ‘Gene, parece que hoy L. E. está un poco más ágil que tú.’ Y yo trabajaba más rápido. ‘L. E., Gene ya te está alcanzando.’ Muy pronto, ambos le dábamos [a la máquina de escribir] durante horas sin parar, lo más rápido que podíamos.”

Usualmente Jones no aceptaba tan fácil las órdenes, pero cada vez trabajaba más duro para Johnson. Su jefe parecía destinado a algo grande: que Johnson escalaría las alturas del poder estaba escrito en su rostro, y llevaría consigo al ambicioso Jones. Johnson podía también convertir todo en una causa, haciendo de incluso el asunto más trivial una cruzada entre los votantes de Kleberg, y Jones se sentía parte de esa cruzada, parte de la historia.

La razón más importante de la disposición tanto de Jones como de Latimer a trabajar con tanto empeño, sin embargo, era que Johnson trabajaba con más empeño aún. Cuando Jones llegaba penosamente a la oficina a las cinco de la mañana, ya estaban encendidas las luces, y Johnson ya estaba sumido en el trabajo. También era el último en irse. Nunca pedía a sus empleados nada que no hiciera él mismo. Su energía era intensa, ilimitada y contagiosa. ¿Cómo era posible decepcionar a ese hombre trabajando menos empeñosamente que él?

Además de exigente, las críticas de Johnson solían ser crueles. Ocasionalmente, sin embargo, les hacía a Jones y Latimer un favor inesperado o los elogiaba por algo que no se habían dado cuenta de que él había notado. En momentos así, ellos olvidaban rápidamente los muchos momentos amargos de su trabajo. Por Johnson, creían, irían hasta el fin del mundo.

Y ciertamente Johnson ascendió por las filas, primero adquiriendo influencia en la oficina de Kleberg, después llamando la atención del propio presidente Franklin D. Roosevelt. En 1935, Roosevelt nombró a Johnson director estatal en Texas de la recién formada National Youth Administration. Johnson empezó a crear entonces un equipo más grande alrededor del núcleo de sus dos dedicados asistentes; también conquistó la lealtad del puñado de personas a las que les conseguía trabajo en Washington. La dinámica que había creado con Jones y Latimer se repitió a mayor escala: sus asistentes competían por su atención, trataban de agradarle, cumplir sus normas, ser dignos de él y sus causas.

#### LOS LOBOS Y LOS PERROS QUE COMBATÍAN ENTRE SÍ

En cierta ocasión lobos y perros libraban una contienda. Un perro griego fue elegido general de su bando. Éste demoraba entrar en combate mientras los lobos amenazaban con violencia. Él les dijo: “¿Sabéis por qué lo retraso? Siempre hay que deliberar previamente. Pues la raza y la piel de los lobos es sólo una y la misma. Las nuestras son muy variadas, y todos se ufanan de ser de países distintos. Ni siquiera la piel de todos es única e igual, sino que unos son negros, otros rojizos, otros blancos y cenicientos. Y ¿cómo podría mandar a la lucha a seres discordes y que no tienen todo igual?”. Cuando los ejércitos están en una sola voluntad y criterio consiguen la victoria contra los enemigos.

*FÁBULAS, ESOPHO, SIGLO VI A.C.*

En 1937, cuando el congresista James Buchanan murió repentinamente, el asiento del décimo distrito de Texas quedó inesperadamente vacío. A pesar de las increíbles

circunstancias en su contra —aún era relativamente desconocido y medianamente joven—, Johnson decidió contender y juntó sus fichas: sus cuidadosamente cultivados acólitos se desparramaron en Texas, convirtiéndose en choferes, promotores, redactores de discursos, cocineros de parrilladas, animadores de multitudes, enfermeros: lo que se necesitara en la campaña. En las seis breves semanas de la contienda, los soldados rasos de Johnson cubrieron todos los rincones del décimo distrito. Y frente a ellos en cada paso estaba Johnson, haciendo campaña como si su vida dependiera de ello. Uno por uno, él y su equipo conquistaron votantes en cada esquina del distrito, y finalmente, en uno de los mayores vuelcos en la historia de las contiendas políticas estadounidenses, Johnson ganó la elección. Su carrera posterior, primero como senador, después como presidente de Estados Unidos, opacó los cimientos de su primer gran éxito: el ejército de dedicados e incansables seguidores que él había formado cuidadosamente durante los cinco años previos.

### *Interpretación*

Lyndon Johnson era un joven sumamente ambicioso. No tenía dinero ni conexiones, pero sí algo más valioso: conocimiento de la psicología humana. Para ejercer influencia en el mundo, tú necesitas una base de poder, y en esto los seres humanos —un dedicado ejército de seguidores— son más valiosos que el dinero. Harán por ti cosas que el dinero no puede comprar.

Ese ejército es difícil de formar. La gente es contradictoria y defensiva: presiónala demasiado y lo resentirá; trátala bien y te dará por descontad@. Johnson evitó esas trampas haciendo que su personal deseara su aprobación. Para hacerlo, se ponía al frente. Trabajaba con más ahínco que cualquiera, y sus colaboradores lo veían; no igualarlo los habría hecho sentirse culpables y egoístas. Un líder que trabaja con ese empeño incita el instinto competitivo de sus asistentes, quienes hacen todo lo posible por demostrarse que son más valiosos que sus compañeros de equipo. Al exhibir cuánto de su tiempo y esfuerzo estaba dispuesto a sacrificar, Johnson se ganó su respeto. Una vez teniendo ese respeto, la crítica, aun cuando áspera, era un eficaz motivador, pues hacía sentir a los seguidores de Johnson que lo habían decepcionado. Al mismo tiempo, un imprevisto acto amable anulaba toda posibilidad de resistírsele.

Aníbal fue el mayor general de la antigüedad en razón de su admirable comprensión de la moral del combate, de la moral del soldado, fuera el suyo propio o el del enemigo. Muestra su grandeza a este respecto en todos los diferentes incidentes de guerra, de campaña, de acción. Sus hombres no eran mejores que los soldados romanos. No estaban tan bien armados, y eran la mitad en número. Pero él siempre fue el vencedor. Entendía el valor de la moral. Tenía la absoluta confianza de su gente. Además, poseía el arte, al comandar un ejército, de asegurar siempre la ventaja de la moral.

CORONEL CHARLES ARDANT DU PICQ, 1821-1870.

Comprende: la moral es contagiosa, y tú, como líder, das la pauta. Pide sacrificios que tú no harás (por realizarlo todo a través de asistentes) y tus tropas se volverán



letárgicas y rencorosas; actúa con demasiada amabilidad, muestra demasiada preocupación por su bienestar, y vaciarás de tensión su alma, creando así niños mimados que se quejan a la menor presión o exigencia de trabajar más. El ejemplo personal es la mejor manera de dar la pauta apropiada y elevar la moral. Cuando tu gente ve tu dedicación a la causa, asimila tu espíritu de energía y abnegación. Unas cuantas críticas oportunas aquí y allá y sólo se esforzará más por complacerte, por cumplir tus altas normas. En vez de tener que empujar y jalar a tu ejército, lo verás persiguiéndote.

**3.** En mayo de 218 a.C., el gran general Aníbal, de Cartago, hoy Túnez, se embarcó en un osado plan: conduciría a un ejército a través de Hispania, Galia y los Alpes hasta el norte de Italia. Su meta era derrotar a las legiones romanas en su propio suelo, para acabar de una vez por todas con las intenciones expansionistas de Roma.

Los Alpes eran un tremendo obstáculo para el avance militar; de hecho, la marcha de un ejército por esas elevadas montañas no tenía precedente. Pero en diciembre de ese mismo año, luego de muchas penurias, Aníbal llegó al norte de Italia, tomando a los romanos completamente por sorpresa y encontrando indefensa la región. Hubo un precio que pagar, sin embargo: de los ciento dos mil soldados originales de Aníbal, sobrevivieron apenas veintiséis mil, y estaban exhaustos, hambrientos y desmoralizados. Peor aún, no había tiempo que perder: un ejército romano se hallaba en camino y ya había cruzado el río Po, a sólo unos cuantos kilómetros del campamento cartaginés.

En la víspera de la primera batalla de su ejército con las temibles legiones romanas, Aníbal tenía que revitalizar de alguna manera a sus extenuados hombres. Decidió montar un espectáculo: tras reunir a su ejército, presentó a un grupo de prisioneros y les dijo que si peleaban a muerte entre sí, como los gladiadores, quienes ganaran obtendrían su libertad y un sitio en el ejército cartaginés. Los prisioneros aceptaron, y los soldados de Aníbal fueron obsequiados con horas de sangriento entretenimiento, una enorme distracción de sus problemas.

Cuando el torneo terminó, Aníbal se dirigió a sus hombres. La contienda había sido tan disfrutable, dijo, porque los prisioneros habían luchado intensamente. Esto se debía en parte a que aun el hombre más débil se vuelve feroz cuando perder significa morir, pero también había otra razón: a los prisioneros se les había dado la opción de unirse al ejército cartaginés, de pasar de abyectos prisioneros a soldados libres que combatían por una gran causa, la derrota de los odiosos romanos. “Ustedes, soldados”, les dijo Aníbal, “están exactamente en la misma posición. Se hallan frente a un enemigo mucho más fuerte. Están a muchos kilómetros de la patria, en territorio hostil, y no tienen dónde ir; en cierto sentido, también son prisioneros. Es libertad o esclavitud, victoria o muerte. Pero peleen como estos hombres pelearon hoy y prevalecerán”.

El torneo y el discurso calaron hondo en los soldados de Aníbal, quienes al día

siguiente combatieron con implacable ferocidad y derrotaron a los romanos. Siguió una serie de victorias contra legiones romanas mucho mayores.

Cuatro hombres valientes que no se conocen entre sí no se atreverán a atacar a un león. Cuatro menos valientes, pero que se conocen bien, seguros de su confiabilidad y consecuentemente de su mutua ayuda, atacarán resueltamente. He ahí la ciencia de la organización de ejércitos en una nuez.

CORONEL CHARLES ARDANT DU PICQ, 1821-1870.

Casi dos años después, ambas partes se encontraron en Cannas. Antes de la batalla, formados los ejércitos uno a la vista del otro, los cartagineses vieron que se les superaba irremediablemente en número, y el temor se extendió en las filas. Todos guardaron silencio. Un oficial cartaginés llamado Gisgo pasó al frente, observando las líneas romanas; deteniéndose ante Aníbal, aludió, con voz temblorosa, a la disparidad numérica. “Hay algo, Gisgo, que no has notado”, replicó Aníbal. “Entre ese gran número de adversarios, no hay uno solo que se llame Gisgo.”

Gisgo echó a reír, como lo hicieron quienes habían oído, y la broma recorrió las filas, rompiendo la tensión. No, los romanos no tenían ningún Gisgo. Sólo los cartagineses tenían a Gisgo, y sólo los cartagineses tenían a Aníbal. Un líder capaz de bromear en un momento como ése tenía que sentirse sumamente seguro de sí mismo; y si el líder era Aníbal, esa sensación era probablemente justificada.

Sin titubear hicieron frente los aqueos a los hombres de Troya. Entre ellos, Agamenón arengaba: “¡Sed fuertes varones, mis amigos! ¡Luchad con arrojo y pundonor ante los vuestros! Si mostráis pundonor, no caeréis. La fuga no ha ganado jamás gloria ni batalla”.

LA ILIADA, HOMERO, CIRCA SIGLO IX A.C.

Así como la ansiedad se había apoderado de las tropas, se contagiaron entonces de seguridad en sí mismas. Ese día en Cannas, en una de las victorias más devastadoras de la historia, los cartagineses aplastaron al ejército romano.

### **Interpretación**

Aníbal era un maestro de la motivación de una variedad rara. Mientras que otros animaban a sus soldados con discursos, él sabía que confiar en las palabras era digno de lástima: éstas sólo tocaban la superficie de un soldado, y un líder debía arrebatarse el corazón de sus hombres, hacerles hervir la sangre, entrar en su mente, alterar su ánimo. Aníbal llegaba indirectamente a las emociones de sus soldados, relajándolos, calmándolos, abstrayéndolos de sus problemas y haciéndolos unirse. Sólo entonces los impactaba con un discurso que les hacía ver claramente su precaria realidad y cimbraba sus emociones.

En Cannas, una pequeña broma tuvo el mismo efecto: en vez de tratar de persuadir a los soldados de su seguridad en él mismo, Aníbal la demostró. Aunque ellos rieron de la broma sobre Gisgo, se unieron a causa de ella y comprendieron su significado interno. No hubo necesidad de un discurso. Aníbal sabía que cambios sutiles en el ánimo de sus hombres podían constituir la diferencia entre victoria y

derrota.

De pronto, perdió todo el sentido de sí mismo y olvidó pensar en aquel futuro amenazante que tanto le torturara, pasando a constituirse en un miembro. Experimentó la sensación de que el organismo al que pertenecía —el regimiento, el ejército, la patria, la causa— estaba en crisis. Ahora se sentía totalmente identificado con una personalidad colectiva dominada por un solo deseo. Un dedo puede originar una revolución... y por lo tanto no le era posible huir. [...] Con respecto a la presencia de sus compañeros, sintió la fraternidad del combate con más fuerza aún que la causa que defendía. Era una misteriosa hermandad de espíritu, quizá nacida del humo y el peligro de morir.

*LA ROJA INSIGNIA DEL VALOR, STEPHEN CRANE, 1871-1900.*

Como Aníbal, debes apuntar indirectamente a las emociones de la gente: hazla reír o llorar por algo que parezca ajeno a ti o al asunto en cuestión. Las emociones son contagiosas; unen a las personas y generan vínculos entre ellas. Después podrás tocarlas como un piano, haciéndolas pasar de una emoción a otra. La oratoria y los argumentos elocuentes sólo nos irritan y ofenden; desconfiamos de ellos. La motivación es más sutil. Avanzando indirectamente, preparando tu apelación a las emociones, llegarás muy adentro en vez de sólo rascar la superficie.

4. En las décadas de 1930 y 1940, los Empacadores de Green Bay fueron uno de los equipos más exitosos del fútbol americano profesional, pero para fines de los cincuenta eran el peor. ¿Qué había ocurrido? El equipo tenía muchos jugadores talentosos, como el exseleccionado nacional Paul Hornung. Los dueños estaban sumamente preocupados y seguían contratando a nuevos jugadores y entrenadores, pero nada detenía la caída. Los jugadores hacían su mejor esfuerzo; no les gustaba perder. Y en realidad no lo hacían tan mal; estuvieron a punto de ganar muchos de los partidos que perdían. Así que, ¿qué más podían hacer?

Los Empacadores tocaron fondo en 1958. Para la temporada de 1959 recurrieron al truco usual de integrar a un nuevo entrenador y gerente general: Vince Lombardi. Los jugadores no sabían casi nada de él, excepto que había sido entrenador asistente de los Gigantes de Nueva York.

Cuando los jugadores se reunieron para conocer al nuevo entrenador, esperaban el típico discurso: “Este año las cosas van a cambiar, voy a ser duro con ustedes; todo será distinto”. Lombardi no los decepcionó: con tono sereno y enérgico, explicó una nueva serie de reglas y código de conducta. Pero algunos jugadores percibieron algo distinto en él: derrochaba seguridad en sí mismo, sin gritos, sin reclamaciones. Su tono y porte sugerían que los Empacadores ya eran un equipo triunfador; sólo tenían que demostrarlo. ¿Era un idiota o una especie de visionario?

Luego vinieron los entrenamientos, y una vez más la diferencia no fue tanto cómo se les dirigía, sino el espíritu que los animaba: la sensación era diferente. Los entrenamientos eran más cortos, pero físicamente más exigentes, al punto casi de la tortura. Y eran intensos, con la interminable repetición de las mismas simples jugadas. A diferencia de otros entrenadores, Lombardi explicaba lo que hacía: establecer un sistema más sencillo, basado no en la novedad y la sorpresa, sino en la

ejecución eficiente. Los jugadores tenían que concentrarse intensamente; el menor error y tenían que hacer abdominales extras, a veces junto con todo el equipo. Además, Lombardi cambiaba los ejercicios constantemente: los jugadores nunca se aburrían y nunca podían relajar su concentración.

Entrenadores anteriores siempre habían tratado de otro modo a algunos jugadores: las estrellas. Éstos eran algo presuntuosos, y salían temprano o se quedaban hasta tarde. Los demás jugadores habían terminado por aceptar eso como parte de la jerarquía, pero en el fondo lo resentían. Lombardi, en cambio, no tenía favoritos; para él no había estrellas. “El entrenador Lombardi es muy imparcial”, dijo el defensa Henry Jordan. “Nos trata igual a todos: como perros.” A los jugadores les gustaba eso. Les agradaba ver que a Hornung se le gritara y disciplinara tanto como a los demás.

Las críticas de Lombardi eran inclementes y exasperaban a sus jugadores. Él parecía conocer sus puntos débiles, sus inseguridades. ¿Cómo supo, por ejemplo, que Jordan aborrecía que se le criticara frente a los demás? Lombardi explotó su temor a las reprensiones públicas para hacer que se esforzara más. “Siempre tratábamos de demostrarle [a Lombardi] que estaba equivocado”, comentó un jugador. “Ésa era su treta psicológica.”

Los entrenamientos se intensificaron aún más; nunca en su vida los jugadores habían trabajado tanto. Pero llegaban más temprano y se quedaban más tarde. Para el primer partido de la temporada, Lombardi los había preparado para cada contingencia. Hartos de entrenar, agradecían jugar al fin un partido de verdad; y, para su sorpresa, todo ese trabajo facilitó enormemente el juego. Estaban más preparados que el otro equipo y menos cansados en el último cuarto. Ganaron sus tres primeros partidos. Con ese súbito éxito, su moral y seguridad se elevaron como la espuma.

Los Empacadores terminaron el año con un récord de 7-5, un cambio notable desde el 1-10-1 de 1958. Tras una temporada a cargo de Lombardi, se habían convertido en el equipo más unido del deporte profesional estadounidense. Nadie quería dejar a los Empacadores. En 1960 llegaron al partido de campeonato, y en 1961 lo ganaron, con muchas más victorias posteriores. Al paso de los años, varios de los Empacadores de Lombardi tratarían de explicar cómo él los había transformado, pero ninguno pudo decir cómo lo logró en realidad.

### *Interpretación*

Cuando Vince Lombardi asumió el mando de los Empacadores, reconoció el problema de inmediato: el equipo estaba infectado de derrotismo adolescente. Los adolescentes suelen adoptar una actitud simultáneamente rebelde e indiferente. Es una manera de aferrarse a su posición: esforzarse más implica mayor riesgo de fracaso, que no pueden manejar, así que reducen sus expectativas, buscando nobleza en el relajamiento y la mediocridad. Perder duele menos cuando se le acepta.

¡Una vez más a la brecha, queridos amigos; una vez más, o tapiemos la línea de sus murallas con nuestros muertos ingleses! En tiempo de paz, nada conviene al hombre tanto como la modestia tranquila y la humildad; pero cuando la tempestad de la guerra sopla en nuestros oídos, nos es preciso imitar la acción del tigre; poner en tensión nuestros nervios, hacer llamamiento a nuestra sangre, disimular el noble carácter bajo una máscara de furia y de rasgos crueles; así, pues, dotad a vuestros ojos de una terrible mirada; que vigilen a través de las troneras de la cabeza como cañones de bronce; que las cejas los dominen tan tremendamente como una roca minada domina y aplasta su corroída base socavada por el océano salvaje y devastador.

Vamos, ¡enseñad los dientes y abrid de par en par las ventanas de vuestras narices! ¡Contened vuestro aliento y elevad vuestro espíritu a la mayor altura! ¡Adelante, adelante, nobles ingleses, que tenéis en vuestras venas la sangre de los padres probados en la guerra, de padres que, parecidos a otros tantos Alejandro, combatieron en estas regiones desde la mañana hasta la noche, y no envainaron sus espadas hasta que les faltó tema de lucha! ¡No deshonréis a vuestras madres; atestigüad que los que llamáis padres son los que os han engendrado! ¡Servid hoy de modelos a los hombres de sangre menos noble, y enseñadles cómo hay que batirse! ¡Y vosotros, bravos yeomen, cuyos miembros fueron fabricados en Inglaterra, mostradnos aquí el vigor de las comarcas que os crían; forzadnos a jurar que sois dignos de vuestra raza, lo que no dudo, porque no hay uno solo de vosotros, por vil y bajo que sea, cuyos ojos no brillen con una noble llama! Os veo en la actitud de lebreles de trailla, estremecidos de cólera en el instante de ser desatados. ¡Se ha levantado la caza! Seguid vuestro entusiasmo; y en este asalto, que vuestro grito sea: “¡Dios para Harry, Inglaterra y San Jorge!”.

*LA VIDA DEL REY ENRIQUE V, WILLIAM SHAKESPEARE, 1564-1616.*

Los grupos pueden infectarse de este espíritu sin darse cuenta. Todo lo que necesitan son unos cuantos reveses, algunos individuos con mentalidad adolescente y poco a poco las expectativas se reducen y el derrotismo se instala. El líder que trata de cambiar directamente el espíritu del grupo —gritando, exigiendo, disciplinando— en realidad entra al juego de la dinámica adolescente y refuerza el deseo de rebelión.

Lombardi era un genio de la motivación que veía todo en términos psicológicos. Para él, todos los equipos de la National Football League eran prácticamente iguales en talento. Las diferencias radicaban en la actitud y la moral: revertir el derrotismo de los Empacadores se traduciría en victorias, lo que elevaría su moral, lo que a su vez produciría más triunfos. Lombardi sabía que tenía que abordar indirectamente a sus jugadores; mediante alguna treta, tenía que conseguir que cambiaran. Comenzó con una demostración de seguridad en sí mismo, hablando como si supusiera que ellos eran ganadores que pasaban por un mal momento. Eso caló hondo, mucho más de lo que ellos se percataron. Después, en los entrenamientos, Lombardi no hacía reclamaciones, quejumbroso método defensivo que delata inseguridad. Modificó, en cambio, el espíritu de los entrenamientos, volviéndolos tranquilos, intensos, concentrados, esmerados. Sabía que la fuerza de voluntad está entrelazada con lo que se cree posible; si esa creencia se amplía, la gente se esfuerza más. Lombardi creó un mejor equipo —el cual ganó su primer partido— haciendo que sus jugadores vieran posibilidades. La derrota dejó de ser cómoda.

Entiende: un grupo posee una personalidad colectiva que se endurece con el tiempo, y a veces ésta es disfuncional o adolescente. Cambiarla es difícil; la gente prefiere lo que conoce, aun si no funciona. Si diriges este tipo de grupo, no caigas en su dinámica negativa. Anunciar intenciones y hacer reclamos pondrá a la gente a la defensiva y la hará sentirse como cuando era niña. Al igual que Lombardi, juega al

padre listo. Pide más de la gente. Cuenta con que trabajará como adulta. Altera silenciosamente el espíritu con que se hacen las cosas. Enfatiza la eficiencia: cualquiera puede ser eficiente (no es cuestión de talento), la eficiencia genera éxito y éste eleva la moral. Una vez que el espíritu y la personalidad del grupo empiecen a cambiar, todo lo demás ocupará el lugar que le corresponde.

5. En abril de 1796, Napoleón Bonaparte, entonces de veintiséis años de edad, fue nombrado comandante de las fuerzas francesas que combatían a los austriacos en Italia. Para muchos oficiales, su nombramiento fue una broma: consideraban a su nuevo líder demasiado bajo de estatura, demasiado joven, demasiado inexperto e incluso demasiado desaseado para desempeñar el papel de “general”. Sus soldados, asimismo, estaban mal pagados, mal alimentados y crecientemente desilusionados con la causa por la que luchaban, la Revolución Francesa. En las primeras semanas de esa campaña, Napoleón hizo lo que pudo para que pelearan con más arrojo, pero ellos se le resistieron en gran medida.

El 10 de mayo, Napoleón y sus fatigadas fuerzas llegaron al Puente de Lodi, sobre el río Adda. A pesar de su ascendente forcejeo con sus tropas, tenía a los austriacos en retirada, aunque ese puente era un lugar natural para tomar posiciones, y los austriacos lo habían provisto de soldados a cada lado y de artillería estratégicamente colocada. Tomar el puente sería costoso; pero de pronto los soldados franceses vieron a Napoleón cabalgar frente a ellos, en una posición de extremo riesgo personal, dirigiendo el ataque. Pronunció un encendido discurso, y luego lanzó a sus granaderos contra las líneas austriacas al grito de *Vive la République!* Contagiados de ese espíritu, sus oficiales de alto rango encabezaron la carga.

Las armas mercenarias y auxiliares son inútiles y peligrosas. Si un príncipe apoya su Estado con tropas mercenarias, no estará firme ni seguro nunca, porque ellas carecen de unión, son ambiciosas, indisciplinadas, infieles, fanfarronas en presencia de los amigos y cobardes contra los enemigos, y no tienen temor de Dios, ni buena fe con los hombres. Si uno, con semejantes tropas, no queda vencido, es únicamente cuando no hay todavía ataque. En tiempo de paz te pillan ellas; y en el de guerra dejan que te despojen los enemigos. La causa de esto es que ellas no tienen más amor, ni motivo que te las apegue, que el de su sueldecillo; y este sueldecillo no puede hacer que estén resueltas a morir por ti.

*EL PRÍNCIPE*, NICOLÁS MAQUIAVELO, 1513.

Los franceses tomaron el puente, y para entonces, después de esa operación relativamente menor, las tropas de Napoleón lo veían de súbito como un hombre diferente. En afectuoso reconocimiento de su valor, le pusieron apodo: Le Petit Caporal. La anécdota de Napoleón enfrentando al enemigo en el Puente de Lodi se extendió entre las filas. Mientras la campaña proseguía, y Napoleón obtenía una victoria tras otra, entre los soldados y su general se desarrolló un vínculo que iba más allá del mero aprecio.

Entre batallas, Napoleón recorría a veces las hogueras de los campamentos de los soldados, mezclándose con ellos. Él mismo había ascendido por las filas —alguna

vez había sido un artillero ordinario—, y podía conversar con las tropas como ningún otro general. Sabía sus nombres, sus historias y aun en qué batallas se les había herido. A algunos de ellos les tomaba el lóbulo de la oreja entre el índice y el pulgar y les daba un amistoso pellizco.

Los soldados de Napoleón no lo veían con frecuencia, pero cuando lo hacían, era como si una carga eléctrica pasara por ellos. No era sólo su presencia personal; sabían exactamente cuándo se presentaría: antes de una gran batalla o cuando la moral hubiera decaído por alguna razón. En esos momentos, él les decía que estaban haciendo historia juntos. Si un pelotón estaba a punto de encabezar un ataque o parecía en problemas, él cabalgaba al frente y gritaba: “¡Trigésimo octavo: te conozco! Tómame esa villa; ¡a la carga!”. Sus soldados sentían que no sólo obedecían órdenes: vivían un gran drama.

Era raro que Napoleón mostrara enojo, pero cuando lo hacía, sus hombres se sentían peor que culpables o perplejos. En un momento posterior de esa primera campaña en Italia, tropas austriacas habían forzado a algunas de las tropas de Napoleón a una humillante retirada para la cual no había excusa. Napoleón visitó personalmente su campamento. “Soldados, no estoy satisfecho con ustedes”, les dijo, sus grandes ojos grises aparentemente encendidos. “No mostraron valentía, disciplina ni perseverancia. [...] Permitieron que se les desplazara desde posiciones en las que un puñado de hombres habría podido de tener a un ejército. Soldados del trigésimo noveno y octogésimo quinto: ustedes no son soldados franceses. General, jefe del estado mayor, que se inscriba en sus estandartes: ‘¡Estas tropas ya no forman parte del ejército de Italia!’”. Los soldados se quedaron atónitos. Algunos lloraron; otros suplicaron una nueva oportunidad. Se arrepintieron de su debilidad y cambiaron por completo: el trigésimo noveno y octogésimo quinto regimientos se distinguirían en adelante por fortalezas que nunca antes habían exhibido.

Si quieres que tus soldados te aprecien, cuida su sangre y no los conduzcas a la matanza.

FEDERICO EL GRANDE, 1712-1786.

Años después, durante una difícil campaña contra los austriacos en Baviera, los franceses obtuvieron una arduamente ganada victoria. A la mañana siguiente, Napoleón pasó revista al decimotercer regimiento de infantería ligera, que había desempeñado un papel clave en la batalla, y pidió al coronel mencionar a su soldado más valiente. El coronel pensó un momento: “El tambor mayor, señor”. Napoleón pidió de inmediato ver al joven músico, quien apareció temblando sobre sus botas. Napoleón anunció entonces en voz alta, para que todos lo oyeran: “Dicen que eres el soldado más valiente de este regimiento. Te nombro caballero de la Legión de Honor, barón del Imperio, y te concedo una pensión de cuatro mil francos”. Los soldados se quedaron mudos. Napoleón era famoso por sus calculados ascensos y por ascender a los soldados por méritos, así que hasta el soldado de más bajo rango sentía que se ponía a prueba, que algún día podría ser mariscal. ¿Pero un tambor mayor convertido

en barón de la noche a la mañana? Nunca habían visto algo así. La noticia se difundió rápidamente entre la tropa y tuvo un efecto electrizante, particularmente entre los nuevos reclutas, los más añorantes y deprimidos.

En sus prolongadas y muy sangrientas campañas, e incluso en sus desalentadoras derrotas —el amargo invierno en Rusia, el exilio final en Elba, el último acto en Waterloo—, los hombres de Napoleón llegaban hasta el fin del mundo por Le Petit Caporal y por nadie más.

### *Interpretación*

Napoleón ha sido el mejor manejador de soldados de la historia: tomó a millones de ingobernables, indisciplinados, poco marciales jóvenes, recién liberados por la Revolución Francesa, y los moldeó hasta convertirlos en una de las más exitosas fuerzas de combate nunca antes vista. Su alta moral era notable en las ordalías a las que él los sometía. Napoleón usó todos los trucos del manual para formar su ejército. Lo unió alrededor de una causa, propagando primero las ideas de la Revolución Francesa, después la gloria de Francia como creciente imperio. Lo trataba bien, pero nunca lo vició. No apelaba a su codicia, sino a su sed de gloria y reconocimiento. Se ponía al frente, demostrando su valentía una y otra vez. Mantenía a sus hombres en movimiento; siempre había una nueva campaña en pos de la gloria. Habiendo establecido vínculos con ellos, manipulaba hábilmente sus emociones. Más que soldados que combatían en un ejército, sus hombres se sentían parte de un mito, unidos bajo los legendarios estandartes del emperador, cubiertos de águilas.

De todas las técnicas de Napoleón, ninguna fue más efectiva que su uso de castigos y premios, escenificado para el mayor impacto dramático. Sus reprimendas personales eran raras; pero cuando estaba enojado, cuando castigaba, el efecto era devastador: el implicado se sentía repudiado, degradado. Como si hubiera sido expulsado del seno de su familia, pugnaba por recuperar el favor del general, y jamás volvía a darle razón de enojarse. Ascensos, premios y elogios públicos eran igualmente raros, y cuando llegaban, siempre era por méritos, nunca por un cálculo político. Atrapados entre los polos de no querer disgustar jamás a Napoleón y anhelar su reconocimiento, sus hombres caían bajo su influencia, siguiéndolo devotamente, aunque sin alcanzarlo nunca ni por asomo.

Aprende del maestro: la mejor manera de manejar a la gente es mantenerla en suspenso. Crea primero un vínculo entre tus soldados y tú. Que te respeten, te admiren e incluso te teman un poco. Para fortalecer ese vínculo, detente, crea algo de espacio a tu alrededor; sé cordial, pero con un toque de distancia. Una vez forjado el vínculo, preséntate con menor frecuencia. Haz que tanto tus castigos como tus elogios sean raros e inesperados, por errores o éxitos que parezcan menores en el momento pero que tengan significado simbólico. Comprende: una vez que la gente sabe qué te agrada y qué te enoja, se volverá un *poodle* amaestrado, empeñado en



agradarte con evidente buena conducta. Mantén a la gente en suspenso: haz que piense en ti sin cesar y que desee agradarte, pero que nunca sepa exactamente cómo hacerlo. Una vez que caiga en la trampa, ejercerás una atracción magnética sobre ella. La motivación será automática.

**Imagen:** La marea. Baja y sube tan poderosamente que nada en su camino puede escapar u oponerse a su impulso. Como la luna, eres la fuerza que controla a la marea, la cual arrastra todo a su paso.

**Autoridad:** Por el Camino se ha de instar a la tropa a compartir el propósito del alto mando, a fin de que comparta muerte y vida, sin miedo al peligro. —*Sun-tzu (siglo IV a.C.)*.

## REVERSO

Si la moral es contagiosa, también lo contrario lo es: el temor y el descontento pueden extenderse como fuego entre tus tropas. La única forma de manejarlos es atajarlos antes de que se conviertan en pánico y rebelión.

En 58 a.C., cuando Roma libraba la Guerra de las Galias, Julio César se preparaba para la batalla contra el jefe germánico Ariovisto. Circulaban rumores sobre la ferocidad y magnitud de las fuerzas germánicas, y su ejército estaba aterrado e indócil. César actuó rápido: primero hizo arrestar a quienes propalaban los rumores. Después se dirigió personalmente a sus soldados, recordándoles sus valientes ancestros, que habían combatido y derrotado a los germánicos. Él no lanzaría a la batalla a sus débiles descendientes; como sólo la décima legión parecía inmune al pánico creciente, la dirigiría únicamente a ella. Mientras César se preparaba para marcharse con la valiente décima legión, el resto del ejército, avergonzado, le pidió perdón y que le permitiera combatir. Con un dejo de reluctancia, accedió, y sus antes atemorizados hombres combatieron furiosamente.

En tales casos debes actuar como César, haciendo retroceder la marea del pánico. No pierdas tiempo y encara al grupo entero. Quienes difunden pánico o indocilidad experimentan una especie de demencia en la que gradualmente pierden contacto con la realidad. Apela a su orgullo y dignidad, haciendo que se sientan avergonzados de su momento de debilidad y demencia. Recuérdales lo que han logrado en el pasado y muéstrales cómo están incumpliendo el ideal. Este avergonzamiento social los hará despertar e invertir la dinámica.

PARTE  
III  
GUERRA DEFENSIVA

Combatir en forma defensiva no es signo de debilidad; es el culmen de la sabiduría estratégica, un eficaz estilo de librar una guerra. Sus requisitos son simples: primero, debes sacar el máximo provecho de tus recursos, conteniendo con perfecta economía y sólo participando en batallas necesarias. Segundo, debes saber cómo y cuándo retirarte, induciendo a un enemigo agresivo a un ataque imprudente. Luego, tras esperar con paciencia su momento de fatiga, lanza un bravo contrataque.

En un mundo que reprueba las demostraciones de agresión abierta, la capacidad de pelear defensivamente —de permitir que otros den el primer paso y esperar después a que sus propios errores los destruyan— te brindará indecible poder. Como no gastas energía ni tiempo, siempre estás listo para la siguiente e inevitable batalla. Tu trayectoria será larga y fructífera.

Para combatir de esta forma, debes dominar las artes del engaño. Aparentando ser más débil de lo que eres, puedes incitar al enemigo a un ataque desaconsejable; aparentando ser más fuerte —por medio quizá de un ocasional acto temerario y atrevido—, puedes disuadir al enemigo de atacarte. En la guerra defensiva esencialmente conviertes tus debilidades y limitaciones en poder y victoria.

Los cuatro capítulos siguientes te instruirán en las artes básicas de la guerra defensiva: economía de medios, contrataque, intimidación y disuasión, y en cómo retirarte hábilmente y ocultarte cuando estés bajo un ataque agresivo.

## 8 Elige cuidadosamente tus batallas

### LA ESTRATEGIA DE LA ECONOMÍA PERFECTA

*Tod@s tenemos limitaciones: nuestra energía y habilidades nos llevarán sólo tan lejos como aquéllas lo permitan. Es peligroso tratar de rebasar nuestros límites. Seducid@s a extralimitarnos por un premio deslumbrante, terminamos rendid@s y vulnerables. Tú debes conocer tus límites y elegir cuidadosamente tus batallas. Considera los costos ocultos de una guerra: tiempo perdido, capital político desperdiciado, un enemigo encarnizado resuelto a vengarse. A veces es mejor esperar, minar disimuladamente a tus enemigos en vez de atacarlos de frente. Si la batalla no puede evitarse, haz que peleen bajo tus condiciones. Apunta a sus debilidades; vuelve la guerra costosa para ellos y barata para ti. Contendiendo con perfecta economía, puedes sobrevivir hasta al más poderoso enemigo.*

### EL EFECTO ESPIRAL

En 281 a.C. estalló la guerra entre Roma y la ciudad de Tarento, en la costa este de Italia. Tarento había empezado como colonia de la ciudad griega de Esparta; sus ciudadanos aún hablaban griego, se consideraban espartanos cultos y juzgaban bárbaras a otras ciudades italianas. Roma era entre tanto una potencia emergente, enfrascada en una serie de guerras con ciudades vecinas.

Los prudentes romanos se resistían a tomar Tarento. Ésta era entonces la ciudad más rica de Italia, lo suficiente para financiar a sus aliados en una guerra contra Roma; asimismo, estaba demasiado lejos, en el sureste, como para representar una amenaza inmediata. Pero los tarentinos habían hundido algunos barcos romanos que habían derivado en su puerto, matando al almirante de la flota; y cuando Roma trató de negociar un arreglo, sus embajadores fueron ofendidos. El honor romano estaba en juego, y se preparaba para la guerra.

*En el uso estratégico del teatro de guerra, lo mismo que en todo lo demás, existe una administración apropiada de los recursos. Cuantos menos recursos necesitemos, será tanto mejor, pero debemos estar seguros de que sean realmente suficientes, y en este terreno, lo mismo que en el comercio, hay que pensar en algo más que en la mera tacañería.*

CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831.

Tarento tenía un problema: era rica, pero no tenía ejército. Sus ciudadanos se habían acostumbrado a la vida fácil. La solución fue acudir a un ejército griego para que combatiera en su nombre. Los espartanos estaban ocupados, así que los tarentinos recurrieron al rey Pirro de Epiro (319-272 a.C.), el más grande rey guerrero griego desde Alejandro Magno.

Epiro era un pequeño reino en el centro oeste de Grecia. Era un territorio pobre, escasamente poblado y de magros recursos, pero Pirro —educado en las historias de Aquiles, de quien su familia decía descender, y de Alejandro Magno, primo lejano— estaba determinado a seguir los pasos de sus ilustres ancestros y parientes, expandiendo Epiro y forjando su propio imperio. Cuando joven se había

desempeñado en los ejércitos de otros grandes militares, como Tolomeo, general del ejército de Alejandro que para entonces gobernaba Egipto. Pirro había demostrado pronto su valor como guerrero y líder. En batalla había cobrado fama por dirigir peligrosos ataques, lo que le valió el apodo de El Águila. De vuelta en Epiro había formado un pequeño ejército y lo había adiestrado intensamente, al grado de derrotar al mucho mayor ejército macedonio en varias batallas.

La fama de Pirro iba en ascenso, pero era difícil que un pequeño país como el suyo adquiriera ascendencia sobre vecinos griegos más poderosos como los macedonios, los espartanos y los atenienses. Además, el ofrecimiento de los tarentinos era tentador: primero, le prometieron dinero y un gran ejército provisto por Estados aliados. Segundo, derrotando a los romanos él podría convertirse en amo de Italia, desde donde podría tomar primero Sicilia y luego Cartago, en el norte de África. Alejandro se había desplazado al este para crear su imperio; Pirro podría desplazarse al oeste y dominar el Mediterráneo. Aceptó el ofrecimiento.

En la primavera de 280 a.C., Pirro zarpó con el mayor ejército griego que jamás hubiera cruzado a Italia: veinte mil soldados rasos, tres mil jinetes, dos mil arqueros y veinte elefantes. Una vez en Tarento, sin embargo, comprendió que había sido engañado: los tarentinos no sólo no tenían ejército, sino que además no habían hecho el menor esfuerzo por reunir uno, dejando a Pirro hacerlo por sí solo. Pirro no perdió tiempo: declaró una dictadura militar en la ciudad y empezó a formar y entrenar de inmediato un ejército entre los tarentinos.

La llegada de Pirro a Tarento inquietó a los romanos, quienes conocían su fama como estratega y combatiente. Tras decidir que no le darían tiempo para prepararse, enviaron rápidamente un ejército, forzando a Pirro a arreglárselas con lo que tenía y hacerles frente. Los ejércitos chocaron cerca de la ciudad de Heraclea. Pirro y sus tropas eran inferiores en número pero, al borde de la derrota, él liberó su arma secreta: sus elefantes, de extraordinario peso y ruidoso y temible trompeteo, con soldados encima que disparaban flechas a todas partes. Los romanos jamás habían enfrentado elefantes en batalla, y el pánico se apoderó de ellos, alterando el curso de la contienda. Pronto las disciplinadas legiones romanas se hallaban en precipitada retirada.

El Águila había obtenido una gran victoria. Su fama se extendió por la península italiana; era en verdad la reencarnación de Alejandro Magno. Entonces, otras ciudades le enviaron refuerzos, más que compensando sus bajas en Heraclea. Pero Pirro estaba preocupado. Había perdido a muchos veteranos en la batalla, incluidos generales clave. Más aún, la fuerza y disciplina de las legiones romanas lo habían impresionado; no eran como otras tropas que había enfrentado. Decidió tratar de negociar un arreglo pacífico con los romanos, ofreciendo compartir la península con ellos. Al mismo tiempo, sin embargo, marchó sobre Roma, para ejercer presión sobre las negociaciones y dejar en claro que, a menos que los romanos pidieran la paz, se las verían nuevamente con él.

Mientras tanto, la derrota en Heraclea había tenido un poderoso efecto en los romanos, que no se dejaban intimidar fácilmente ni tomaban la derrota a la ligera. Inmediatamente después de la batalla, se solicitaron reclutas, y los jóvenes respondieron en masa. Los romanos rechazaron orgullosamente el ofrecimiento de un arreglo; nunca compartirían Italia.

Los ejércitos chocaron esta vez cerca de la ciudad de Asculum, no lejos de Roma, en la primavera de 279 a.C. En esta ocasión eran casi iguales en número. El primer día de la batalla fue feroz, y una vez más los romanos parecían llevar la delantera, pero al segundo día Pirro, maestro de la estrategia, consiguió atraer a las legiones romanas a terreno más apto para su propio estilo de maniobra, y tomó ventaja. Como solía hacerlo, casi al cabo de la jornada dirigió personalmente un violento ataque contra el corazón de las legiones romanas, con los elefantes al frente. Los romanos se dispersaron y Pirro salió victorioso de nuevo.

El rey Pirro llegó entonces a las mayores alturas, aunque sólo para sentir abatimiento y malos presagios. Sus bajas habían sido terribles; las filas de los generales de los que dependía habían sido diezmadas, y él mismo estaba gravemente herido. Los romanos, por su parte, parecían vigorosos, impertérritos ante su derrota. Cuando se le felicitó por su victoria en Asculum, Pirro replicó: “Si derrotáramos a los romanos en otra batalla así, quedaríamos totalmente arruinados”.

Pirro, sin embargo, ya estaba arruinado. Sus bajas en Asculum fueron demasiadas para ser rápidamente repuestas, y sus fuerzas restantes eran demasiado reducidas para volver a pelear con los romanos. Su campaña en Italia había terminado.

### *Interpretación*

De la historia del rey Pirro y su famoso lamento tras la Batalla de Asculum procede la expresión “victoria pírrica”, en alusión a un triunfo que equivale a derrota, por el altísimo costo que entraña. El vencedor está demasiado exhausto para explotar su victoria, demasiado vulnerable para acometer la siguiente batalla. Y, en efecto, luego de la “victoria” en Asculum, Pirro pasó de un desastre a otro, pues su ejército nunca fue lo bastante fuerte para derrotar al creciente grupo de sus enemigos. Esto culminó en su prematura muerte en batalla, poniendo fin a las esperanzas de Epiro de convertirse en una potencia en Grecia.

Pirro habría podido evitar esta espiral descendente. La inteligencia de avanzada le habría informado tanto de la disciplinada ferocidad de los romanos como de la decadencia y traición de los tarentinos, y, sabiendo esto, habría dedicado más tiempo a formar un ejército o habría cancelado por completo la expedición. Una vez que vio que se le había engañado, habría podido dar marcha atrás; después de Heraclea, aún había tiempo para reatrincherarse, consolidarse, mientras estaba a la cabeza. Si hubiera hecho cualquiera de estas cosas, su historia hubiera tenido un final diferente. Pero Pirro no pudo detenerse; el sueño era demasiado seductor. ¿Por qué preocuparse

por los costos? Podría recuperarse después. Una batalla más, una victoria más, sellarían el destino.

Las victorias pírricas son mucho más comunes de lo que crees. El entusiasmo por las perspectivas de un negocio es natural antes de que éste comience; y si la meta es atractiva, inconscientemente vemos lo que queremos ver: más ganancias posibles, menos dificultades posibles. Cuanto más avanzamos, más difícil resulta retroceder y reevaluar racionalmente la situación. En esas circunstancias, los costos tienden no sólo a aumentar: forman una espiral que se sale de control. Si las cosas marchan mal, nos agotamos, lo que nos induce a cometer errores, lo cual lleva a su vez a nuevos e imprevistos problemas, lo que por su parte conduce a nuevos costos. Las victorias que hayamos podido tener sobre la marcha carecen de significado.

Compréndelo: entre más desees el premio, más deberás compensar examinando qué implica conseguirlo. Ve más allá de los costos obvios y piensa en los intangibles: la buena disposición que podrías malbaratar librando una guerra, la furia del perdedor si ganas, el tiempo que la victoria puede reclamar, tu deuda con tus aliados. Siempre puedes esperar un mejor momento; siempre puedes intentar algo más acorde con tus recursos. Recuerda: la historia está llena de cadáveres de quienes ignoraron los costos. Ahórrate batallas innecesarias y vive para luchar otro día.

*Si tus armas han perdido el filo, si tu ardor se extingue, si tus fuerzas se agotan y si tu tesorería ha quedado reducida a nada, los soberanos vecinos se aprovecharán de tu apuro para actuar. Y aunque tengas consejeros sagaces, ninguno de ellos será capaz de trazar planes adecuados para el futuro.*

—Sun-tzu, *El arte de la guerra* (siglo IV a.C.)

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Cuando la reina Isabel I (1533-1603) subió al trono de Inglaterra en 1558, heredó una potencia de segunda clase: el país había sido asolado por la guerra civil y sus finanzas eran un caos. Isabel soñaba con producir un largo periodo de paz en el que pudiera reconstruir poco a poco los cimientos de Inglaterra, y en particular su economía: un gobierno con dinero era un gobierno con opciones. Inglaterra, pequeña isla con recursos limitados, no podía esperar competir en la guerra con Francia y España, las grandes potencias europeas. En cambio, obtendría fuerza del comercio y la estabilidad económica.

*En la antigüedad los que eran llamados expertos en el arte de la guerra ganaban a un enemigo fácil de vencer. Por este motivo las victorias conseguidas por un maestro del arte militar no le proporcionaban ni la reputación de ser sabio, ni el mérito de ser valiente. Porque consigue sus victorias sin divagaciones. “Sin divagaciones” significa que, haga lo que haga, tiene asegurada la victoria; vence a un enemigo ya derrotado.*

*EL ARTE DE LA GUERRA, SUN-TZU, SIGLO IV A.C.*

Un año tras otro durante dos decenios, Isabel consiguió progresos. Luego, a fines de la década de 1570, su situación pareció opacarse de pronto: una inminente guerra

con España amenazaba con cancelar todos los avances de los veinte años previos. El rey de España, Felipe II, era un católico devoto que consideraba como su misión personal frenar la propagación del protestantismo. Los Países Bajos (hoy Holanda y Bélgica) pertenecían entonces a España, pero una creciente rebelión protestante amenazaba ese predominio, y Felipe declaró la guerra a los rebeldes, determinado a aplastarlos. Entre tanto, su más caro sueño era restaurar el catolicismo en Inglaterra. Su estrategia a corto plazo era un complot para asesinar a Isabel y llevar a su hermanastra, la católica María de Escocia, al trono británico. En caso de que este plan fallara, su estrategia a largo plazo era crear una gran armada e invadir Inglaterra.

Felipe no mantuvo del todo ocultas sus intenciones, y los ministros de Isabel juzgaron que la guerra era inevitable. Le aconsejaron enviar un ejército a los Países Bajos, para forzar a Felipe a destinar ahí sus recursos en vez de atacar Inglaterra, pero Isabel rechazó la idea; enviaría fuerzas reducidas para ayudar a los rebeldes protestantes a impedir un desastre militar, pero no se comprometería a nada más. Temía a la guerra; mantener un ejército era un gasto enorme, y toda suerte de adicionales costos ocultos emergerían sin duda, amenazando la estabilidad que ella había forjado. Si la guerra con España era realmente inevitable, quería pelear bajo sus propias condiciones; quería una guerra que arruinara financieramente a España y dejara intacta a Inglaterra.

Desafiando a sus ministros, Isabel hizo todo lo que pudo para mantener la paz con España, rehusándose a provocar a Felipe. Eso le concedió tiempo para reservar fondos con los cuales crear la flota británica. Mientras tanto, operaba en secreto para dañar la economía de España, que veía como el único punto débil de ese país. El enorme y creciente imperio español en el Nuevo Mundo lo volvía poderoso, pero ese imperio estaba demasiado lejos. Para mantenerlo y beneficiarse de él, Felipe dependía por entero de la navegación, una vasta flota que pagaba con enormes préstamos de banqueros italianos. Su crédito en esos bancos dependía del seguro trayecto de los navíos que transportaban oro desde el Nuevo Mundo. El poder de España descansaba en un fundamento muy débil.

Así, la reina Isabel desencadenó a su principal capitán, sir Francis Drake, contra los navíos que transportaban los tesoros españoles. Aparentaría operar por su cuenta, un pirata en beneficio propio. Nadie debía saber de su relación con la reina. Con cada barco que capturaba, aumentaba la tasa de interés de los préstamos a Felipe, hasta que, al fin, los banqueros italianos subieron la tasa a causa de la amenaza de Drake más que de cualquier pérdida específica. Felipe había esperado lanzar su armada contra Inglaterra para 1582; escaso de dinero, tuvo que posponer su proyecto. Isabel había ganado tiempo.

Entre tanto, para enfado de los ministros de finanzas de Felipe, el rey se negaba a reducir las dimensiones de la armada invasora. Completarla podría llevar más tiempo, pero sencillamente pediría prestado más dinero. Viendo su pugna con Inglaterra como una cruzada religiosa, no se arredraría por meros asuntos financieros.

A continuación Aquiles derrotó a los troyanos y los persiguió hacia la ciudad, pero su destino estaba ya también decidido. Poseidón y Apolo se comprometieron a vengar la muerte de Cicno y Troilo y a castigar ciertas jactancias insolentes que Aquiles había pronunciado sobre el cadáver de Héctor, y se consultaron. Velado con una nube y apostado junto a la Puerta Escea, Apolo buscó a Paris en lo más reñido del combate, dirigió su arco y guió la flecha fatal. Fue a clavarse en la única parte vulnerable del cuerpo de Aquiles, el talón derecho, y murió con terribles dolores.

*LOS MITOS GRIEGOS, VOL. 2, ROBERT GRAVES, 1955.*

Mientras operaba para arruinar el crédito de Felipe, Isabel destinó parte importante de sus magros recursos a establecer la red de espionaje de Inglaterra; de hecho, la convirtió en la más sofisticada agencia de inteligencia de Europa. Con agentes por toda España, se le mantenía informada de cada acción de Felipe. Sabía exactamente qué tan grande iba a ser la armada y cuándo se le lanzaría. Eso le permitió aplazar el llamado a su ejército y reservas hasta el último momento, ahorrando dinero al gobierno.

Finalmente, la armada española estuvo lista en el verano de 1588. Comprendía 128 barcos, incluidos veinte grandes galeones, y un vasto número de marineros y soldados. De igual tamaño que la marina inglesa, había costado una fortuna. La armada zarpó de Lisboa la segunda semana de julio. Pero los espías de Isabel la habían tenido plenamente al tanto de los planes de España, así que pudo enviar una flota de barcos ingleses menores y más ágiles para hostigar a la armada en su trayecto por la costa francesa, hundiendo sus barcos de abastecimiento y provocando un caos general. Como informó el comandante de la flota inglesa, lord Howard of Effingham, “la fuerza española es prodigiosamente grande y vigorosa, pero la desplumamos poco a poco”.

La armada española terminó por anclar en el puerto de Calais, donde se encontraría con los ejércitos españoles estacionados en los Países Bajos. Determinados a impedir que obtuviera esos refuerzos, los ingleses reunieron ocho grandes naves, cargadas con sustancias inflamables, y las dirigieron a la flota española, anclada en estrecha formación. Cuando las naves británicas se acercaron al puerto a toda vela, su tripulación les prendió fuego y las evacuó. El resultado fue espantoso, con docenas de barcos españoles en llamas. Otros navíos reñían en busca de aguas seguras, a menudo chocando entre sí. En su prisa por hacerse a la mar, prescindieron de todo orden.

La pérdida de barcos y provisiones en Calais devastó la disciplina y moral españolas, y la invasión se suspendió. Para evitar nuevos ataques en el regreso a España, los barcos restantes no se encaminaron al sur sino al norte, con la intención de navegar hasta su país rodeando Escocia e Irlanda. Los ingleses ni siquiera se molestaron en perseguirlos; sabían que el mal tiempo en esas aguas les causaría suficiente daño. Cuando la destrozada armada volvió a España, cuarenta y cuatro de sus barcos se habían perdido y la mayoría de los restantes estaban demasiado dañados para ser útiles. Casi dos terceras partes de sus marineros y soldados habían perecido en el mar. Por su parte, Inglaterra no había perdido un solo barco, y apenas un



centenar de sus hombres había muerto en acción.

Las limitaciones acarrear trastornos, pero son efectivas. Si vivimos económicamente en tiempos normales, estaremos preparados para tiempos de penuria. Ser ahorrativos nos salva de la humillación. Las limitaciones son también indispensables en la regulación de las condiciones del mundo. En la naturaleza hay límites para el verano y el invierno, el día y la noche, y estos límites dan su sentido al año. De la misma manera, la economía, al imponer determinados límites a los gastos, actúa para preservar la propiedad e impedir daños al pueblo.

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

Fue un gran triunfo, pero Isabel no perdió tiempo contemplándolo. Para ahorrar dinero, desmanteló de inmediato la marina. Se negó asimismo a escuchar a los consejeros que la instaban a complementar su victoria atacando a los españoles en los Países Bajos. Las metas de la reina eran limitadas: agotar los recursos y finanzas de Felipe, forzándolo a abandonar sus sueños de dominio católico e implantando un delicado equilibrio de poder en Europa. Y, en efecto, éste fue a la larga su principal triunfo, porque España jamás se recuperó financieramente del desastre de su armada y pronto renunció por completo a sus designios sobre Inglaterra.

### **Interpretación**

La derrota de la armada española debe considerarse una de las de costo más eficiente en la historia militar: una potencia de segunda clase que apenas si mantenía un ejército permanente fue capaz de anular al mayor imperio de la época. Lo que hizo posible la victoria fue la aplicación de un axioma militar básico: ataca sus debilidades con tus fortalezas. Las fortalezas de Inglaterra eran su pequeña y móvil armada y su elaborada red de inteligencia; sus debilidades eran sus limitados recursos en hombres, armamento y dinero. Las fortalezas de España eran su vasta riqueza y gran ejército y flota; sus debilidades, la precaria estructura de sus finanzas, pese a su magnitud, y la excesiva dimensión y lentitud de sus barcos.

Isabel se negó a pelear bajo las condiciones de España, manteniendo a su ejército fuera de la refriega. Atacó en cambio las debilidades de España con sus fortalezas: hostilizando a los galeones españoles con sus pequeñas naves, causando estragos en las finanzas de ese país, recurriendo a operaciones especiales para poner un alto a su máquina de guerra. Fue capaz de controlar la situación preservando las costas de Inglaterra al tiempo que volvía el esfuerzo bélico cada vez más costoso para España. Al final llegó el momento en que Felipe sólo podía fracasar: si la armada se hundía, quedaría arruinado durante años por venir; y aun si la armada triunfaba, la victoria sería tan apreciada que él se arruinaría tratando de explotarla en suelo inglés.

Entiende: ninguna persona o grupo es completamente débil o fuerte. Cada ejército, sin importar qué tan invencible parezca, tiene un punto débil, un lugar desprotegido o subdesarrollado. El propio tamaño puede ser a la larga una debilidad. Entre tanto, aun el grupo más débil tiene algo en lo que apoyarse, alguna fortaleza oculta. Tu meta en la guerra no es simplemente acumular una pila de armas,

incrementar tu potencia de fuego para que puedas destrozar a tu enemigo. Eso es ruinoso, demasiado caro y te hace vulnerable a ataques de estilo guerrillero. Dar a tus enemigos golpe por golpe, fuerza contra fuerza, es igualmente poco estratégico. En cambio, evalúa primero sus puntos débiles: problemas políticos internos, baja moral, finanzas tambaleantes, control excesivamente centralizado, megalomanía de su líder. Mientras mantienes cuidadosamente tus propias debilidades fuera de la refriega y preservas tu fortaleza para el largo plazo, golpea una y otra vez su talón de Aquiles. La exposición de sus debilidades y su opresión desmoralizará a tus enemigos y, al tiempo que se extenuan, emergerán nuevas debilidades. Calibrando meticulosamente fortalezas y debilidades, puedes derribar a tu Goliat con una honda.

*La abundancia me hace pobre.*  
—Ovidio (43 a.C.-17 d.C.).

## CLAVES PARA LA GUERRA

La realidad puede definirse como una incisiva serie de limitaciones sobre cada ser vivo, siendo la muerte la última frontera. Nuestra energía tiene un tope antes de cansarnos; los alimentos y recursos a nuestra disposición son limitados; nuestras habilidades y capacidades sólo pueden llegar hasta cierto punto. Un animal vive dentro de esos límites: no intenta volar más alto o correr más rápido o gastar demasiada energía acumulando una pila de alimentos, porque eso lo agotaría y lo haría vulnerable al ataque. Intenta simplemente sacar el mayor provecho de lo que tiene. Un gato, por ejemplo, practica instintivamente una economía de movimientos y ademanes, sin desperdiciar jamás su esfuerzo. La gente que vive en la pobreza, de igual manera, está agudamente consciente de sus límites: obligada a sacar el mayor provecho de lo que tiene, es incesantemente inventiva. La necesidad ejerce un poderoso efecto sobre su creatividad.

El problema que enfrentamos quienes vivimos en sociedades de abundancia es que perdemos el sentido de los límites. Nos resguardamos cuidadosamente contra la muerte y podemos pasar meses, y hasta años, sin contemplarla. Imaginamos un tiempo infinito a nuestra disposición, y poco a poco nos alejamos de la realidad; imaginamos poseer una energía infinita, pensando que podemos lograr lo que queramos con sólo esforzarnos más. Empezamos a verlo todo como ilimitado: la bondad de los amigos, la posibilidad de riqueza y fama. Unos cuantos cursos y libros más y podremos ampliar nuestros talentos y habilidades hasta el punto de ser otr@s. La tecnología lo vuelve alcanzable todo.

En todo esto —en la selección de nutrimento, de lugar y clima, de recreación— reina un instinto de autopreservación que se manifiesta más inequívocamente como instinto de autodefensa.

No ver muchas cosas, no oírlas, no dejar que se acerquen: primera pieza del ingenio, primera prueba de que uno no es un accidente, sino una necesidad. La palabra común para ese instinto autodefensivo es gusto. Su orden imperativa, no sólo decir no cuando sí sería una pieza de “desprendimiento”, sino

también decir no lo menos posible.

Separarse, alejarse de aquello para lo que “no” se requeriría una y otra vez. La lógica es que los gastos defensivos, no siendo nunca reducidos, se vuelven una regla, un hábito, y conducen a un extraordinario y perfectamente superfluo empobrecimiento.

Nuestros mayores gastos son los menores y más frecuentes. Apartarse, no dejar que se acerquen, es un gasto —no hay que engañarse a este respecto—, una fuerza derrochada en objetivos negativos. Uno puede, sólo por la constante necesidad de apartarse, volverse demasiado débil para defenderse. [...]

Otra forma de sagacidad y autodefensa consiste en reaccionar tan raramente como sea posible y retirarse de situaciones y relaciones en las que uno estaría condenado por las circunstancias a suspender su libertad, su iniciativa, y convertirse en un mero reactivo.

*ECCE HOMO, FRIEDRICH NIETZSCHE, 1888.*

La abundancia nos hace ric@s en sueños, puesto que en los sueños no hay límites. Pero nos hace pobres en realidades. Nos vuelve bland@s y decadentes, hart@s de lo que tenemos y en necesidad de constantes sacudidas para recordarnos que estamos viv@s. En la vida debes ser un@ guerrer@, y la guerra requiere realismo. Aunque hay quienes encuentran belleza en sueños interminables, l@s guerrer@s la hallan en la realidad, en la conciencia de los límites, en sacar el mayor provecho de lo que tienen. Como el gato, buscan la perfecta economía de movimientos y ademanes, el modo de dotar a sus golpes del mayor vigor con la menor inversión de esfuerzo. Su conciencia de que sus días están contados —de que podrían morir en cualquier momento— l@s ubica en la realidad. Hay cosas que nunca podrán hacer, talentos que jamás tendrán, elevadas metas que nunca alcanzarán; eso difícilmente l@s perturba. L@s guerrer@s se concentran en lo que tienen, en las fortalezas que poseen y que deben usar creativamente. Saber cuándo detenerse, renovarse y reatrincherarse les permite sobrevivir a sus adversarios. Juegan para el largo plazo.

En los últimos años del régimen colonial francés en Vietnam y durante la Guerra de Vietnam, el jefe militar de los insurgentes vietnamitas fue el general Vo Nguyen Giap. Primero en los franceses y luego en los estadounidenses, Giap enfrentó a un enemigo con recursos, potencia de fuego y entrenamiento muy superiores. Su ejército era una heterogénea colección de campesinos; tenían moral, una profunda sensación de propósito, pero poco más. Giap no contaba con camiones para transportar provisiones, y sus comunicaciones eran del siglo XIX. Otro general habría intentado actualizarse, y Giap tuvo la oportunidad de hacerlo; recibió el ofrecimiento de camiones, radios, armas y entrenamiento de China, pero lo juzgó una trampa. No fue sólo que no quisiera gastar sus limitados fondos en esas cosas; a largo plazo, creía, todo lo que ellas harían sería convertir a los norvietnamitas en una débil versión de su enemigo. Optó en cambio por sacar el mayor provecho de lo que tenía, convirtiendo en virtudes las debilidades de su ejército.

Los camiones podían ser detectados desde las alturas, y los estadounidenses podían bombardearlos. Pero no podían bombardear líneas de aprovisionamiento que no veían. Explotando sus recursos, así, Giap usó una vasta red de campesinos que se echaban las provisiones a la espalda. Cuando llegaban a un río, lo cruzaban en

puentes colgantes suspendidos justo bajo la superficie del agua. Hasta el fin de la guerra, los estadounidenses no dejaron de tratar de descubrir cómo abastecían los norvietnamitas a sus ejércitos en el campo de operaciones.

Mientras tanto, Giap desarrolló tácticas guerrilleras de ataques sorpresa que le dieron enorme potencial de perturbación de las líneas estadounidenses de aprovisionamiento. Para combatir, desplazar tropas y transportar provisiones, los estadounidenses empleaban helicópteros, que les daban tremenda movilidad. Pero la guerra tenía que librarse en última instancia en tierra, y Giap fue inagotablemente inventivo en el uso de la selva para neutralizar la potencia aérea de Estados Unidos, desorientar a los soldados de ese país y camuflar a sus propias tropas. No podía esperar ganar una batalla campal contra el superior armamento estadounidense, así que dirigió su esfuerzo a espectaculares, simbólicos y desmoralizantes ataques que mostraran la futilidad de la guerra al aparecer en la televisión de Estados Unidos. Con el mínimo que tenía, creó el máximo efecto.

Los ejércitos que parecen tener ventaja en dinero, recursos y potencia de fuego tienden a ser predecibles. Al depender de su equipo, no del conocimiento y la estrategia, se desmadejan mentalmente. Cuando surgen problemas, su solución es acumular más de lo que ya tienen. Pero no es lo que tienes lo que te da la victoria, sino cómo lo uses. Cuando tienes menos, eres naturalmente más inventiv@. La creatividad te da una ventaja sobre enemigos que dependen de la tecnología; aprenderás más, serás más adaptable y los burlarás. Imposibilidad@ de desperdiciar tus limitados recursos, los usarás bien. El tiempo será tu aliado.

Si tienes menos que tu enemigo, no desesperes. Siempre puedes cambiar la situación practicando la economía perfecta. Si tu enemigo y tú son iguales, asegurar más armamento importa menos que hacer mejor uso de lo que tienes. Si tienes más que tu enemigo, combatir económicamente es más importante que nunca. Como dijo Pablo Picasso, aun si eres ric@, actúa como pobre. Los pobres son más inventivos, y a menudo se divierten más, porque valoran lo que tienen y conocen sus límites. En la estrategia a veces tienes que ignorar tu mayor fortaleza y obligarte a obtener lo máximo de lo mínimo. Aun si tienes tecnología, libra la guerra del campesino.

Esto no significa desarmarte o dejar de explotar las ventajas que puedas tener en *matériel*. En la Operación Tormenta del Desierto, la campaña de Estados Unidos contra Irak en 1991, los estrategas militares estadounidenses hicieron pleno uso de su tecnología superior, particularmente en aire, pero no dependieron de eso para la victoria. Habían aprendido la lección de su debacle veinte años antes en Vietnam, y sus maniobras exhibieron el tipo de engañosas fintas y el uso de la movilidad asociados con fuerzas menores de estilo guerrillero. Esta combinación de tecnología avanzada e instinto creativo resultó devastadora.

La guerra es un equilibrio de fines y medios: un general podría tener el mejor plan para alcanzar cierto fin, pero a menos que disponga de los medios para cumplirlo, su plan es inútil. Así pues, los generales prudentes de todas las épocas han aprendido a

comenzar por examinar los medios que tienen a la mano y a desarrollar su estrategia a partir de esos instrumentos. Eso fue lo que hizo de Aníbal un brillante estratega; siempre pensaba primero en lo dado: la composición de su ejército y el del enemigo, sus respectivas proporciones de caballería e infantería, el terreno, la moral de sus tropas, el clima. Esto le daba el fundamento no sólo para su plan de ataque, sino también para los fines que quería alcanzar en un choque en particular. En vez de encerrarse en una forma de combatir, como tantos generales, ajustaba constantemente sus fines a sus medios. Ésta fue la ventaja estratégica que usó sin cesar.

La siguiente vez que lances una campaña, prueba un experimento: no pienses en tus sólidas metas ni en tus grandes sueños, ni planees tu estrategia sobre el papel. En cambio, piensa profundamente en lo que tienes: los instrumentos y materiales con que trabajarás. No te bases en sueños y planes, sino en la realidad: piensa en tus propias habilidades, cualquier ventaja política que puedas tener, la moral de tus tropas, qué tan creativamente puedes usar los medios a tu disposición. Luego, a partir de ese proceso, deja que tus planes y metas florezcan. Tus estrategias serán no sólo más realistas, sino también más inventivas y vigorosas. Soñar primero en lo que quieres y tratar de encontrar después los medios para alcanzarlo es una receta para el agotamiento, el desperdicio y la derrota.

No confundas baratura con economía perfecta; ejércitos han fracasado por gastar poco tan a menudo como por gastar mucho. Cuando los británicos atacaron Turquía en la Primera Guerra Mundial, esperando sacarla de la guerra para atacar después a Alemania desde el este, empezaron mandando una flota que se abriera paso por el Estrecho de los Dardanelos y se dirigiera a la capital turca de Constantinopla. Esa flota logró progresos, pero tras varias semanas algunas naves habían sido hundidas, más vidas de las esperadas se habían perdido y el proyecto en general estaba resultando demasiado costoso. Los británicos suspendieron entonces la campaña naval, decidiendo en cambio desembarcar un ejército en la península de Gallípoli para combatir en tierra. Esa ruta parecía más segura y barata, pero resultó un fiasco de varios meses que costó miles de vidas y no condujo a la larga a ninguna parte, ya que los aliados terminaron por desistir y sacar a sus tropas. Años después se descubrieron documentos turcos que revelaban que la flota británica había estado al borde del éxito: uno o dos días más y lo habría logrado, y Constantinopla probablemente habría caído. El curso entero de la guerra habría cambiado. Pero los británicos economizaron en exceso; a último momento, retiraron los puños, preocupados por los costos. A la larga, el precio de tratar de ganar a lo barato resultó punitivamente elevado.

Economía perfecta no significa entonces atesorar tus recursos. Eso no es economía sino miseria, mortal en la guerra. Economía perfecta significa buscar un punto intermedio, un nivel en el que tus golpes cuenten pero sin extenuarte. Economizar en exceso te desgastará más, porque la guerra se prolongará, sus costos aumentarán, sin que puedas dar siquiera un puñetazo noqueador.

Toda limitación tiene su valor, pero una limitación que exija un esfuerzo persistente acarrea consigo un desgaste de gran energía. Sin embargo, cuando la limitación es natural (como, por ejemplo, la limitación por la cual el agua fluye sólo hacia abajo de la montaña), necesariamente conduce al éxito, porque entonces significa un ahorro de energía. La energía que, de otra manera, se consumiría en una lucha vana con el objeto, se aplica totalmente en beneficio del asunto de que se trata y entonces el éxito es seguro.

I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.

Varias tácticas se prestan a la economía en el combate. La primera es el uso del engaño, que cuesta relativamente poco pero puede rendir poderosos resultados. Durante la Segunda Guerra Mundial los aliados usaron una complicada serie de engaños para hacer esperar a los alemanes un ataque desde diferentes direcciones, forzándolos a dispersarse demasiado. La campaña de Hitler en Rusia se vio muy debilitada por la necesidad de mantener tropas en Francia y los Balcanes, para repeler ataques ahí, los cuales jamás ocurrieron. El engaño puede ser un gran compensador para el bando débil. Sus artes incluyen la recolección de inteligencia, la difusión de información falsa y el uso de propaganda para volver la guerra más impopular dentro del campamento enemigo.

Segundo, busca adversarios que puedas batir. Evita enemigos que no tengan nada que perder; se empeñarán en derribarte a cualquier costo. En el siglo XIX, Otto von Bismarck erigió la potencia militar de Prusia sobre las espaldas de adversarios más débiles como los daneses. Victorias fáciles elevan la moral, desarrollan tu fama, te dan impulso y, sobre todo, no te cuestan mucho.

Habrán ocasiones en que tus cálculos sean errados; una campaña aparentemente fácil se vuelve difícil. No todo puede preverse. Así, no sólo es importante que elijas cuidadosamente tus batallas, sino también que sepas cuándo aceptar tus pérdidas y retirarte. En 1971, los boxeadores Muhammad Alí y Joe Frazier, ambos en la cúspide de su carrera, se enfrentaron por el campeonato mundial de peso completo. Fue un encuentro agotador, uno de los más emocionantes de la historia; Frazier ganó por decisión tras casi noquear a Alí en el decimoquinto *round*. Pero los dos sufrieron terriblemente en la liza; ambos lanzaron gran cantidad de magníficos puñetazos. Buscando la revancha, Alí consiguió un nuevo encuentro en 1974 —otro agotador combate de quince *rounds*—, y ganó por decisión. Pero ninguno de los dos boxeadores quedó satisfecho, querían un resultado más concluyente, así que volvieron a enfrentarse en 1975, en la famosa *Thrilla in Manila*. Esta vez Alí ganó en el decimocuarto *round*, pero ninguno de los contendientes volvió a ser el mismo: esas tres peleas los habían fatigado demasiado y acortaron sus carreras. El orgullo y la ira se habían impuesto sobre las facultades de la razón. No caigas en esa trampa; aprende cuándo parar. No actúes por frustración u orgullo. Es demasiado lo que está en juego.

Por último, nada en materia humana permanece. A lo largo del tiempo tus esfuerzos tenderán a disminuir —se desarrollará una especie de fricción, a partir ya sea de imprevistos hechos externos o de tus propias acciones—, o bien el impulso te permitirá seguir adelante. Desperdiciar lo que tienes producirá fricción, reduciendo tu energía y moral. En esencia, te frenas a ti mism@. Combatir económicamente, por

otro lado, generará impulso. Concibe esto como buscar tu propio nivel, un equilibrio perfecto entre aquello de lo que eres capaz y la tarea en cuestión. Cuando la labor que realizas no es superior ni inferior a tus talentos sino que está a tu nivel, no te sentirás exhaust@, aburrid@ ni deprimid@. Dispondrás de pronto de nueva energía y creatividad. Combatir con perfecta economía es como atinar en ese nivel: menos resistencia a tu paso, mayor energía liberada. Por extraño que parezca, conocer tus límites ampliará tus límites; sacar el mayor provecho de lo que tienes te permitirá tener más.

**Imagen:** El nadador. El agua ofrece resistencia; no puedes moverte más rápido. Algunos golpean el agua tratando de generar velocidad, pero sólo hacen olas y crean resistencia a su paso. Otros son muy delicados; patean tan suavemente que apenas se mueven. Los nadadores consumados tocan la superficie con perfecta economía, manteniendo el agua lisa y nivelada frente a ellos. Se mueven tan rápido como el agua se lo permite y cubren grandes distancias a un ritmo sostenido.

**Autoridad:** El valor de una cosa no reside a veces en lo que se alcanza con ella, sino en lo que se paga por ella: lo que nos cuesta. —*Friedrich Nietzsche (1844-1900)*.

## REVERSO

Jamás tendrá valor combatir antieconómicamente, pero siempre es un curso sensato hacer que tu adversario desperdicie los mayores recursos posibles. Esto puede lograrse mediante tácticas de ataque sorpresa, para forzarlo a gastar energía persiguiéndote. Indúcelo a pensar que una gran ofensiva te arruinará; empantana después esa ofensiva en una guerra prolongada en la que pierda tiempo y recursos valiosos. Un adversario frustrado que agota su energía en golpes sin sentido pronto cometerá errores y se expondrá a un feroz contrataque.

## 9 Invierte las posiciones

### LA ESTRATEGIA DEL CONTRATAQUE

*Actuar primero —iniciar el ataque— te pondrá a menudo en desventaja: expones tu estrategia y limitas tus opciones. Descubre en cambio el poder de la contención y permite que la otra parte actúe primero, lo que te dará la flexibilidad de contratacar desde cualquier ángulo. Si tus adversarios son agresivos, indúcelos a un ataque apresurado que los deje en una posición débil. Aprende a usar su impaciencia, su ansia de atraparte, como medio para desbalancearlos y derribarlos. En momentos difíciles, no desesperes ni te retires: toda situación puede cambiar por completo. Si aprendes a contenerte, aguardando el momento indicado para lanzar un contrataque inesperado, tu debilidad puede convertirse en fortaleza.*

### AGRESIÓN DISFRAZADA

En septiembre de 1805, Napoleón Bonaparte enfrentó la mayor crisis hasta ese momento en su trayectoria: Austria y Rusia se habían unido en una alianza en su contra. Al sur, tropas austriacas atacaban a los soldados franceses que ocupaban el norte de Italia; al este, el general austriaco Karl Mack conducía una enorme fuerza a Baviera. Un considerable ejército ruso al mando del general Mijaíl Kutusov se hallaba en camino para unirse al ejército de Mack, y esta fuerza aliada, una vez fundida y ampliada, enfilaría hacia Francia. Al este de Viena, más tropas rusas y austriacas esperaban a ser desplegadas donde fuera necesario. Los ejércitos de Napoleón eran inferiores en número dos a uno.

El plan de Napoleón fue tratar de derrotar uno por uno a cada ejército de la alianza, usando sus menores pero más móviles *corps* para combatirlos antes de que unieran fuerzas. Mientras comprometía suficientes tropas para producir un punto muerto en Italia, se dirigió a Baviera antes de que Kutusov llegara y forzó la ignominiosa rendición de Mack en Ulm, sin haber disparado prácticamente un solo tiro (véase capítulo 6). Esta incruenta victoria fue una obra maestra, pero para explotarla al máximo Napoleón tenía que capturar a Kutusov antes de que el general ruso recibiera refuerzos de más tropas rusas o austriacas. Con ese fin, envió al grueso de su ejército al este, hacia Viena, con la esperanza de atrapar a las fuerzas rusas en retirada. Pero la persecución se empantanó: el tiempo era malo, las tropas francesas estaban fatigadas, sus mariscales cometían errores y, sobre todo, el astuto Kutusov resultó más listo en la retirada que en el ataque. Arreglándoselas para eludir a los franceses, llegó a la ciudad de Olmütz, al noreste de Viena, donde estaban estacionadas las restantes fuerzas austro-rusas.

La técnica del “de acuerdo con” las expectativas y deseos del enemigo requiere determinar primero qué piensa y quiere éste, y luego ajustarse aparentemente a eso hasta que la situación pueda ser explotada. Definición: cuando el enemigo quiere tomar algo y tú se lo das, esto se llama “de acuerdo con”. [...]

En general, cuando ir contra algo simplemente lo solidifica, es mejor estar de acuerdo con ello para inducir errores. Si el enemigo quiere avanzar, sé completamente flexible y muestra debilidad a fin de inducir un avance. Si el enemigo quiere retirarse, dispérsate y abre una vía de escape para su repliegue.

Si el enemigo depende de un frente fuerte, establece tu propio frente a varias líneas de distancia,



asumiendo sólidamente una posición defensiva para observar su arrogancia. Si el enemigo se apoya en su grandiosidad, sé vacuamente respetuoso, pero sustancialmente planea mientras esperas su lasitud. Atráelo y cúbrelo, libéralo y captúralo. Explota su arrogancia, capitaliza su lasitud.

TEXTO DE LA DINASTÍA MING DEL SIGLO XVII, CITADO EN *THE TAO OF SPYCRAFT*, RALPH D. SAWYER.

La situación se invirtió entonces: de pronto era Napoleón quien se hallaba en grave peligro. La fortaleza de sus *corps* era su movilidad; relativamente pequeños, eran vulnerables individualmente y funcionaban mejor cuando operaban suficientemente cerca unos de otros para salir rápido en su ayuda. Pero para ese momento estaban dispersos en una larga línea de Munich a Viena, que Napoleón había tomado tras su victoria sobre Mack en Ulm. Los hombres estaban hambrientos, cansados y faltos de provisiones. Los austriacos que combatían a los franceses en el norte de Italia habían abandonado la batalla ahí e iban en retirada, pero eso los ponía en dirección al noreste, así que representaban una amenaza para el flanco sur de Napoleón. Al norte, los prusianos, viendo que éste se hallaba en aprietos, consideraban la posibilidad de integrarse a la alianza. Si eso sucedía, podrían causar estragos en las extensas líneas de comunicación y abastecimiento de Napoleón, y los dos ejércitos que se acercaban por el norte y el sur podrían asfixiarlo hasta morir.

Las opciones de Napoleón eran terribles. Continuar la persecución de Kutusov extendería aún más las líneas francesas. Aparte, los rusos y austriacos se contaban ya en noventa mil, y se encontraban en una excelente posición en Olmütz. Quedarse donde estaba, por otra parte, era arriesgarse a ser lentamente devorado por ejércitos desde todas partes. La retirada parecía la única solución, y eso fue lo que sus generales le aconsejaron; pero con el clima en deterioro (era mediados de noviembre) y la certeza de que el enemigo lo hostigaría, también eso sería costoso. Y la retirada significaría que su victoria en Ulm se había desaprovechado, un golpe tremendo para la moral de sus hombres. Eso prácticamente incitaría a los prusianos a sumarse a la guerra; y los ingleses, inveterados enemigos de Napoleón, viéndolo vulnerable, podrían llegar al extremo de invadir Francia. Cualquier camino que eligiera parecía conducir al desastre. Durante varios días se sumió en profundas reflexiones, ignorando a sus consejeros y escudriñando mapas.

Mientras tanto, en Olmütz, los líderes austriacos y rusos —entre ellos el emperador austriaco Francisco I y el joven zar Alejandro I— observaban las acciones de Napoleón con intensa curiosidad y animación. Lo tenían donde querían; seguramente podrían recuperarse del desastre de Ulm y algunos más.

El 25 de noviembre, exploradores de la alianza informaron que Napoleón había trasladado a gran parte de su ejército a Austerlitz, a medio camino entre Viena y Olmütz. Ahí parecía que sus fuerzas ocupaban los picos de Pratzen, posición que indicaba preparación para la batalla. Pero Napoleón sólo tenía unos cincuenta mil hombres consigo; era inferior en número casi dos a uno. ¿Cómo podía esperar enfrentar a los aliados? Aun así, el 27 de noviembre Francisco I le ofreció un armisticio. Napoleón era formidable, y aun en esas circunstancias combatirlo era un

riesgo. En realidad, Francisco intentaba ganar tiempo para envolver por completo al ejército francés, pero ninguno de los generales de la alianza creyó que Napoleón caería en esa trampa.

Una transición rápida y vigorosa hacia el ataque —la espada centelleante de la venganza— es el punto más brillante de la defensa.

CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831.

Para su sorpresa, sin embargo, Napoleón se mostró ansioso de llegar a un acuerdo. De repente el zar y sus generales tenían otra impresión: estaba aterrado, prendido de un clavo ardiendo. Esa sospecha pareció confirmarse casi de inmediato, cuando, el 29 de noviembre, Napoleón abandonó los picos de Pratzen casi tan rápido como los había tomado, asumiendo una posición al oeste y reubicando repetidamente a su caballería. Parecía sumamente confundido. Al día siguiente solicitó una reunión con el propio zar. Éste envió un emisario, quien a su retorno informó que Napoleón no había podido disimular su temor e incertidumbre. Había parecido nervioso, irascible y aun aturdido. Las condiciones del emisario para el armisticio habían sido severas; y aunque Napoleón no las había aceptado, había escuchado en silencio, aparentemente mortificado, incluso intimidado. Esto fue música para los oídos del joven zar, quien ardía en deseos de trabar su primer combate con Napoleón. Estaba cansado de esperar.

Al abandonar los picos de Pratzen, Napoleón pareció haberse puesto en una posición vulnerable: sus líneas en el sur eran débiles, y su vía de retirada, en el suroeste hacia Viena, estaba expuesta. Un ejército aliado podía tomar los picos de Pratzen, virar al sur a fin de penetrar ese punto débil en las líneas de Napoleón y obstruir su retirada, para después volver al norte con objeto de rodear a su ejército y destruirlo. ¿Para qué esperar? Nunca llegaría una oportunidad mejor. El zar Alejandro y sus jóvenes generales prevalecieron sobre el vacilante emperador austriaco y se lanzaron al ataque.

Éste comenzó a primera hora del 2 de diciembre. Mientras dos divisiones menores enfrentaban a los franceses por el norte, inmovilizándolos, un torrente de soldados rusos y austriacos se desplazaron a los picos de Pratzen, los tomaron y giraron después al sur, en dirección al punto débil francés. Aunque hallaron resistencia en el enemigo, inferior en número, penetraron rápidamente y pronto fueron capaces de tomar las posiciones clave que les permitirían virar al norte y rodear a Napoleón. Pero a las nueve de la mañana, cuando las últimas tropas aliadas (unos sesenta mil hombres en total) se abrían paso hacia los picos y se encaminaban al sur, los comandantes aliados se enteraron de algo inesperado: una enorme fuerza francesa, invisible para ellos más allá de los picos de Pratzen, se enfilaba de súbito al este, directamente contra la ciudad de Pratzen y el centro de las líneas aliadas.

Kutusov advirtió el peligro: los aliados habían introducido tantos hombres en la brecha de las líneas francesas que habían dejado expuesto su propio centro. Intentó

hacer volver a las últimas tropas que se dirigían al sur, pero ya era demasiado tarde. A las once de la mañana, los franceses habían retomado los picos. Peor aún, tropas francesas habían emergido del suroeste para reforzar la posición sur e impedir a los aliados rodear a los franceses. Todo había cambiado. A través de la ciudad de Pratzen, los franceses se esparcían entonces en el centro aliado y se movían rápidamente para obstruir la retirada de las tropas aliadas al sur.

Una súbita inspiración tocó entonces a Guillermo [en la Batalla de Hastings, 1066 d.C.], sugerida por el desastre acontecido a los ingleses desde el primer conflicto.

Determinó probar el expediente de una fuga fingida, una estratagema no desconocida por los bretones y normandos de anteriores épocas.

Por orden suya, una considerable porción de los agresores giró de pronto y se retiró en aparente desorden. Los ingleses pensaron, con más excusa en esta ocasión que en la previa, que el enemigo realmente se daba a la fuga, y por segunda vez un gran conjunto de ellos rompió la línea y se precipitó tras los escuadrones en retirada. Avanzado el camino ladera abajo, Guillermo repitió su anterior procedimiento.

La porción intacta de sus huestes cayó sobre los flancos de los perseguidores, mientras que quienes habían simulado la fuga se volvieron y los atacaron de frente. El resultado fue de nuevo una conclusión ineludible: los desordenados milicianos fueron hechos pedazos, y pocos o ninguno de ellos escaparon a sus camaradas en lo alto.

*HISTORY OF THE ART OF WAR IN THE MIDDLE AGES, SIR CHARLES OMAN, 1898.*

Cada parte del ejército aliado —norte, centro y sur— fue entonces efectivamente aislada de las demás. Los rusos en la posición más al sur intentaron retirarse aún más al sur, pero miles de ellos perdieron la vida en los lagos y pantanos helados que se cruzaron en su camino. A las cinco de la tarde, el caos era total y se declaró una tregua. El ejército austro-ruso había sufrido terribles bajas, muchas más que los franceses. La derrota era tan grande que la alianza se derrumbó; la campaña había terminado. De algún modo Napoleón había arrebatado la victoria de manos de la derrota. Austerlitz fue el mayor triunfo de su carrera.

### **Interpretación**

En la crisis que derivó en la Batalla de Austerlitz, los consejeros y mariscales de Napoleón sólo habían pensado en la retirada. A veces es mejor, creían, aceptar voluntariamente un revés y pasar a la defensiva. Al otro lado estaban el zar y sus aliados, que tenían debilitado a Napoleón. Ya sea que esperaran a envolverlo o lo atacaran de inmediato, estaban a la ofensiva.

En medio estaba Napoleón, quien, como estratega, se hallaba muy por encima tanto de sus propios consejeros y mariscales como del zar y los generales de la alianza. Su superioridad residía en la fluidez de su pensamiento: no concebía la guerra en términos mutuamente excluyentes de defensa y ataque. En su mente, éstos estaban inextricablemente entrelazados: una posición defensiva era la manera perfecta de disfrazar una maniobra ofensiva, un contrataque; una maniobra ofensiva era a menudo la mejor manera de defender una posición débil. Lo que Napoleón orquestó en Austerlitz no fue retirada ni ataque, sino algo mucho más sutil y creativo:

fundió defensa y ataque para montar la trampa perfecta.

Primero, habiendo tomado Viena, Napoleón avanzó a Austerlitz, tomando aparentemente la ofensiva. Eso sorprendió a austriacos y rusos, aunque seguían superándolo considerablemente en número. Pero luego retrocedió y adoptó una posición defensiva; más tarde pareció oscilar entre ataque y defensa, dando sobradas muestras de confusión. En su entrevista con el emisario del zar, pareció personal y estratégicamente confundido. Todo era alto drama, escenificado por Napoleón para parecer débil y vulnerable e invitar al ataque.

Estas maniobras indujeron a los aliados a abandonar la prudencia, lanzarse vigorosamente contra Napoleón y exponerse en el proceso. Su posición defensiva en Olmütz era tan fuerte y dominante que sólo dejándola se arruinaría, y eso fue precisamente lo que Napoleón los incitó a hacer. Después, en vez de defenderse contra su precipitado ataque, pasó súbitamente a la ofensiva, el contrataque. Alteró así la dinámica de la batalla, no sólo física sino también psicológicamente: cuando un ejército al ataque tiene que pasar de pronto a la defensiva, su espíritu se desmorona. Y, en efecto, las tropas de la alianza se aterraron, retirándose a los lagos helados que Napoleón había previsto mucho antes como su cementerio.

Cuando el enemigo se halla en un predicamento y quiere comprometerse en una batalla decisiva, aguarda; cuando es ventajoso para el enemigo pero no para nosotros pelear, aguarda; cuando es conveniente permanecer quieto y quienquiera que se mueva primero caerá en peligro, aguarda; cuando dos enemigos participan en una contienda que resultará en derrota o daño, aguarda; cuando las fuerzas del enemigo, aunque numerosas, sufren desconfianza y tienden a conspirar unas contra otras, aguarda; cuando el comandante del enemigo, aunque sabio, es estorbado por una parte de su cohorte, aguarda.

*THE WILES OF WAR: 36 MILITARY STRATEGIES FROM ANCIENT CHINA*, TRADUCCIÓN DE SUN HAICHEN, 1991.

La mayoría de nosotr@s sólo sabemos actuar ofensiva o defensivamente. O bien asumimos el modo de ataque, cargando contra nuestro blanco en un arranque desesperado para conseguir lo que deseamos, o bien tratamos frenéticamente de evitar el conflicto y, si éste se nos impone, de apartarnos de nuestros enemigos lo más posible. Pero ninguno de estos métodos funciona cuando excluye al otro. Al hacer del ataque nuestra regla, creamos enemigos y nos arriesgamos a actuar atolondradamente y a perder el control de nuestra conducta, en tanto que la constante defensa nos acorrala y se convierte en un mal hábito. En uno u otro caso, somos predecibles.

Considera en cambio una tercera opción, el modo napoleónico. Muéstrate a veces vulnerable y defensiv@, para que tus adversarios te descarten como amenaza, bajen la guardia. Llegado el momento, y cuando sientas una brecha, opta por el ataque. Haz que tu agresión sea controlada, y tu debilidad, una treta para disfrazar tus intenciones. En un momento peligroso, cuando quienes te rodean sólo vean derrota y la necesidad de retirarse, olerás una oportunidad. Fingiéndote débil puedes inducir a tus agresivos enemigos a estrangularte. Sorpréndelos optando por el ataque cuando menos se lo esperen. Combinando ataque y defensa de esa fluida manera, te mantendrás un paso adelante de tus inflexibles adversarios. Los mejores golpes son los que ellos nunca

ven venir.

*Por extremosas que sean las circunstancias, no desesperes. Cuando hay todo que temer, sé imperturbable. Cuando te rodeen los peligros, no tengas miedo. Cuando se agoten tus recursos, confía en tu perspicacia. Cuando seas sobresaltado, toma por sorpresa al enemigo.*

—*Sun-tzu, El arte de la guerra (siglo IV a.C.)*

## JUJITSU

En 1920, el Partido Demócrata nominó al gobernador de Ohio, James Cox, como su candidato a suceder al presidente saliente, Woodrow Wilson. Al mismo tiempo, nombró a Franklin Delano Roosevelt, de treinta y ocho años de edad, como su nominado a la vicepresidencia. Roosevelt se había desempeñado como secretario asistente de Marina bajo Wilson; más aún, era primo de Theodore Roosevelt, todavía muy popular tras su presidencia en la primera década del siglo.

El nominado republicano fue Warren G. Harding, y la campaña resultó agobiadora. Los republicanos tenían mucho dinero; evitaron hablar de problemas y se concentraron en la informal imagen de Harding. Cox y Roosevelt respondieron a los republicanos pasando a una vigorosa ofensiva, basando su campaña en una sola cuestión relativa a Wilson: la participación estadounidense en la Liga de Naciones, que esperaban que produjera paz y prosperidad. Roosevelt hizo campaña por todo el país, pronunciando un discurso tras otro; la idea era oponer al dinero de los republicanos un esfuerzo fenomenal. Pero la contienda fue un desastre: Harding ganó la presidencia en una de las victorias más aplastantes de la historia electoral estadounidense.

Al año siguiente, Roosevelt fue atacado por la polio y perdió el uso de sus piernas. Al llegar justo después de la desastrosa campaña de 1920, su enfermedad marcó un momento decisivo en su vida: consciente de pronto de su fragilidad física y su mortalidad, se examinó y reevaluó. El mundo de la política era brusco y violento. Para ganar una elección, la gente hacía cualquier cosa, prestándose a todo tipo de ataques personales. El funcionario público que se introducía en ese mundo era presionado para ser tan inescrupuloso como los demás y sobrevivir lo mejor posible, pero ese método no iba con Roosevelt y lo fatigaba demasiado. Decidió crear un estilo político distinto, que lo alejara del común y le brindara constante ventaja.

En 1932, luego de un periodo como gobernador de Nueva York, Roosevelt contendió como nominado presidencial demócrata contra el presidente republicano Herbert Hoover. El país se hallaba en medio de la Gran Depresión y Hoover parecía incapaz de manejarla. Dada la debilidad de su expediente, era riesgoso que jugara a la defensiva y, como los demócratas en 1920, pasó vigorosamente a la ofensiva, calificando a Roosevelt de socialista. Este último recorrió a su vez el país exponiendo sus ideas para sacar a Estados Unidos de la depresión. No dio muchos detalles específicos ni respondió directamente a los ataques de Hoover, pero irradiaba

seguridad y capacidad. Mientras tanto, Hoover parecía estridente y agresivo. Es probable que la depresión lo hubiera condenado a la derrota de cualquier modo, pero perdió peor de lo que se esperaba: la magnitud de la victoria de Roosevelt —casi arrasadora— asombró a todos.

En las semanas posteriores a la elección, Roosevelt se ocultó esencialmente de la vista pública. Sus enemigos de la derecha empezaron a usar su ausencia para atacarlo, haciendo circular especulaciones de que no estaba preparado para el desafío del puesto. Las críticas se volvieron agudas y agresivas. En su toma de posesión, sin embargo, Roosevelt pronunció un encendido discurso, y en sus primeros meses en el cargo, ya conocidos entonces como los “Cien días”, pasó de la apariencia de inactividad a una poderosa ofensiva, promoviendo tantas leyes que el país sintió que por fin se hacía algo. Las insolencias terminaron.

Estos dos importantes principios de aplicación se relacionan específicamente con el valor táctico asignado a la personalidad del adversario en combate. De acuerdo con el principio de aplicación unilateral, la personalidad del adversario se consideraba el principal blanco de ataque o contrataque, con el propósito de total o parcial subyugación. De acuerdo con el principio de aplicación bilateral, por otra parte, la personalidad del adversario era vista no sólo como un blanco, sino también (y por ciertos maestros bujutsu, principalmente) como un instrumento; esto es, como el indeseable pero útil vector de su propia subyugación. [...]

Es el principio de aplicación bilateral el que parece representar una diferenciación táctica entre el bujutsu japonés y las artes marciales de Occidente. Lafcadio Hearn, por ejemplo, consideraba a este principio “una idea peculiarmente oriental”, y preguntaba: “¿Qué cerebro occidental habría podido elaborar esta extraña enseñanza: nunca oponer fuerza a la fuerza, sino sólo dirigir y utilizar el poder del ataque; derribar al enemigo únicamente con su propia fuerza: vencerlo sólo con sus propios empeños?” (Smith, 128). [...]

Takuan, al escribir sobre el arte de la espada en particular, se refirió al valor estratégico del principio bilateral en la estrategia del contrataque contra un adversario al aconsejar a su pupilo “hacer uso del ataque del enemigo dirigiéndolo contra él mismo. Así, su espada destinada a matarte se vuelve tuya, y el arma caerá sobre el adversario. En Zen esto se conoce como ‘tomar la lanza del enemigo y usarla como arma para matarlo’” (Suzuki, 96). Las antiguas escuelas de jujitsu eran muy empáticas con este tema. [...]

El jujitsu (literalmente “arte suave”), como implica su nombre, se basa en el principio de oponer la suavidad o elasticidad a la dureza o rigidez. Su secreto radica en mantener el propio cuerpo lleno de ki, con elasticidad en los miembros, y en estar siempre alerta para convertir la fortaleza del enemigo en ventaja propia con el mínimo empleo de fuerza muscular.

*SECRETS OF THE SAMURAI*, OSCAR RATTI Y ADELE WESTBROOK, 1973.

En los años siguientes, este patrón se presentó repetidamente. Roosevelt enfrentaba resistencia: la Suprema Corte, por decir algo, derogaba sus programas, y enemigos de todas partes (el senador Huey Long y el líder obrero John L. Lewis en la izquierda, el padre Charles Coughlin y ricos hombres de negocios en la derecha) lanzaban hostiles campañas en la prensa. Roosevelt se replegaba, cediendo los reflectores. En su ausencia, los ataques parecían cobrar fuerza, y sus consejeros se aterraban; pero Roosevelt sólo aguardaba su oportunidad. A la larga, sabía, la gente se cansaría de esos interminables ataques y acusaciones, particularmente porque, al rehusarse a contestarlos, él los volvía inevitablemente parciales. Después —usualmente uno o dos meses antes de una elección— pasaba a la ofensiva,

defendiendo su expediente y atacando a sus adversarios en forma tan repentina y vigorosa que los tomaba por sorpresa. La acertada selección del momento también repercutía en el público, que dirigía su atención a Roosevelt.

En los periodos en que éste guardaba silencio, los ataques de sus contrincantes arreciaban y se volvían más ruidosos, pero eso sólo le proporcionaba a Roosevelt material que podía usar más tarde, aprovechando la histeria de sus adversarios para ridiculizarlos. El más famoso ejemplo de esto ocurrió en 1944, cuando el nominado presidencial republicano de ese año, Thomas Dewey, lanzó una serie de ataques personales contra Roosevelt, cuestionando las actividades de su esposa, sus hijos y hasta su perro, el *scotch terrier* Fala, a quien Dewey acusó de que se le mimaba a expensas de los contribuyentes. Roosevelt repuso en un discurso de campaña:

Los líderes republicanos, no contentos con lanzar ataques personales contra mí —o contra mis hijos—, incluyen ahora a mi perrito, Fala. A diferencia de los miembros de mi familia, Fala resiente esto. Cuando se enteró de que los escritores republicanos de ficción habían confeccionado una historia según la cual lo dejé en una isla Aleutiana y envié un destructor a buscarlo —a un costo para los contribuyentes de dos o tres u ocho o veinte millones de dólares—, su alma escocesa se enfureció. No es el mismo perro desde entonces. Yo ya estoy acostumbrado a oír maliciosas falsedades contra mí, pero creo tener derecho a objetar afirmaciones difamatorias contra mi perro.

Devastadoramente divertido, este discurso también fue implacablemente eficaz. ¿Y cómo podían sus adversarios responderle cuando usaba sus propias palabras directamente contra ellos? Año tras año, los adversarios de Roosevelt se extenuaban atacándolo, ganando puntos en los momentos en que no importaba y perdiendo aplastantemente ante él una elección tras otra.

### *Interpretación*

Roosevelt no soportaba sentirse acorralado, no tener opciones. Esto se debía en parte a su flexible naturaleza; prefería adaptarse a las circunstancias, cambiando de dirección sin esfuerzo cuando era necesario. También se debía a sus limitaciones físicas; aborrecía sentirse sitiado e indefenso. Al principio, cuando hizo campaña al usual estilo agresivo de la política estadounidense, presentando sus argumentos y atacando a sus adversarios, se sintió irremediablemente restringido. Mediante experimentos conoció el poder de la contención. Permitía entonces que sus adversarios dieran el primer paso: ya sea que lo atacaran o detallaran su propia posición, se exponían, ofreciéndole brechas para usar después sus propias palabras contra ellos. Al guardar silencio bajo sus ataques, los incitaba a llegar demasiado lejos (nada es más enojoso que embestir a alguien y no obtener respuesta) y a terminar mostrándose estridentes e irracionales, lo que los hacía quedar mal ante la gente. Una vez que su propia agresividad los había vuelto vulnerables, Roosevelt aparecía para darles el golpe final.

Para ejecutar las operaciones militares, el ejército debe preferir la quietud al movimiento. No revela ninguna forma cuando está quieto, pero expone su forma en movimiento. Cuando un movimiento brusco

conduce a la exposición de la forma del ejército, éste caerá víctima del enemigo. A no ser por el movimiento, el tigre y el leopardo no caerían en la trampa, el venado no correría a la celada, las aves no serían timadas por la red y los peces y las tortugas no serían atrapados con anzuelos. Todos estos animales son presa del hombre a causa de su movimiento. Así, el hombre sabio atesora la quietud. Manteniéndose quieto, puede disipar la temeridad y hacer frente al enemigo temerario. Cuando el enemigo expone una forma vulnerable, aprovecha la oportunidad para someterlo. El libro del maestro Weilliao observa: “El ejército alcanza la victoria mediante la quietud”. En efecto, el ejército no debe moverse sin detenida consideración, y mucho menos emprender una acción imprudente.

*THE WILES OF WAR: 36 MILITARY STRATEGIES FROM ANCIENT CHINA*, TRADUCCIÓN DE SUN HAICHEN, 1991.

El estilo de Roosevelt puede compararse con el jujitsu, el arte japonés de autodefensa. En el jujitsu, un combatiente atrae adversarios manteniéndose tranquilo y paciente, logrando así que den el primer paso agresivo. Cuando se acercan a él y lo golpean o sujetan —ya sea empujándolo o jalándolo—, el combatiente se mueve junto con ellos, usando la fuerza de sus contrincantes contra ellos mismos. Cuando él avanza o retrocede hábilmente en el momento indicado, la fuerza del impulso de los contrincantes hace que pierdan el equilibrio, cayendo a menudo o exponiéndose al menos a un contragolpe. Su agresión se convierte en su debilidad, ya que los compromete a un ataque obvio, exhibiendo su estrategia y dificultándoles detenerse.

En política, el estilo jujitsu rinde incontables beneficios. Te da la posibilidad de pelear sin parecer agresiv@. Te ahorra energía, pues tus adversarios se cansan mientras tú te mantienes por encima de la refriega. Y amplía tus opciones, permitiéndote basarte en lo que ellos te dan.

La agresión es engañosa: oculta inherentemente debilidad. Los agresores no pueden controlar sus emociones. No pueden esperar el momento indicado, intentar diferentes métodos, dejar de pensar en cómo tomar por sorpresa a sus enemigos. En esa primera oleada de agresión, parecen fuertes; pero cuanto más se prolonga su ataque, más claras se vuelven su debilidad e inseguridad subyacentes. Es fácil ceder a la impaciencia y dar el primer paso, pero hay mayor fortaleza en contenerse, permitiendo con paciencia que el otro conduzca el juego. Esa fortaleza interior prevalecerá casi siempre sobre la agresión exterior.

#### LA TRAMPA DE HEFFALUMP

Piglet y Pooh han caído en un hoyo en el bosque. Convienen en que es en realidad una trampa de Heffalump, lo que pone nervioso a Piglet. Imagina que un Heffalump anda cerca.

Heffalump (maliciosamente satisfecho): “¡Ja, ja!”.

Piglet (indiferente): “Trala-lá, tra-la-lá”.

Heffalump (sorprendido, y no muy seguro de sí mismo): “¡Ja, ja!”.

Piglet (más indiferente aún): “Tidel-um-tum, tidel-um-tum”.

Heffalump (la risa atropelladamente convertida en tos): “¿Qué es todo esto?”.

Piglet (sorprendido): “¡Hola! Es una trampa que hice y estoy esperando a que un Heffalump caiga en ella”.

Heffalump (muy deconcertado): “¡Oh!”. (Luego de un largo silencio): “¿Estás seguro?”.

Piglet: “Sí”.

Heffalump: “¡Oh!”. (Nerviosamente): “Yo... Creí que era una trampa que yo había hecho para atrapar Piglets”.

Piglet (sorprendido): “¡Oh, no!”.

Heffalump: “¡Oh!”. (Apologéticamente): “Yo... Me he de haber equivocado, entonces”.



Piglet: “Me temo que sí”. (Cortésmente): “Lo siento”. (Continúa tarareando.)

Heffalump: “Bueno... bueno... yo... bueno. Supongo que es mejor que me vaya”.

Piglet (volteando con indiferencia): “¿Tienes que hacerlo? Bueno, si ves a Christopher Robin en algún lado, dile que lo necesito”.

Heffalump (ansioso de agrandar): “¡Claro! ¡Claro!”. (Se marcha a toda prisa.)

Pooh (quien no debería estar aquí, pero sin quien, ahora lo sabemos, no podemos estar): “¡Oh Piglet, qué valiente y listo eres!”.

Piglet (modestamente): “No es para tanto,

Pooh”. (Y luego, cuando Christopher Robin llega, Pooh le cuenta todo lo ocurrido.)

*THE HOUSE AT POOH CORNER, A. A. MILNE, 1928.*

El tiempo está de tu lado. Haz que tus contrataques sean rápidos y súbitos, como el gato que camina sigilosamente sobre sus mullidas patas para lanzarse de repente contra su presa. Haz del jujitsu tu estilo en casi todo lo que emprendas: tu manera de responder a la agresión en la vida diaria, tu forma de hacer frente a las circunstancias. Deja que los hechos se te presenten, ahorrando valioso tiempo y energía para los breves momentos en que habrás de brillar con el contrataque.

*La estrategia bélica más sensata es posponer las operaciones hasta que la desintegración moral del enemigo vuelva tanto posible como fácil la ejecución del golpe mortal.*

*—Vladimir Lenin (1870-1924).*

## **CLAVES PARA LA GUERRA**

Hace miles de años, en el amanecer de la historia militar, varios estrategas de diferentes culturas percibieron un fenómeno peculiar: en la batalla, el bando que estaba a la defensiva solía ganar al final. Parecía haber varias razones de esto. Primero, una vez que el agresor pasaba al ataque, no tenía más sorpresas en reserva; el defensor podía ver claramente su estrategia y emprender acciones de protección. Segundo, si por cualquier motivo el defensor podía repeler ese ataque inicial, el agresor quedaba en posición débil; su ejército estaba desorganizado y exhausto. (Se requiere más energía para tomar un territorio que para preservarlo.) Si los defensores aprovechaban esa debilidad para dar un contragolpe, a menudo podían forzar al agresor a retirarse.

Con base en esas observaciones se desarrolló el arte del contrataque. Sus preceptos básicos eran permitir que el enemigo dé el primer paso, inducirlo activamente a un ataque agresivo que agote su energía y desequilibre sus líneas y luego aprovechar su debilidad y desorganización. Este arte fue refinado por teóricos como Sun-tzu y practicado a la perfección por líderes como Filipo de Macedonia.

El contrataque es, de hecho, el origen de la estrategia moderna. Primer ejemplo real de método bélico indirecto, representa un gran adelanto intelectual: en vez de ser brutal y directo, el contrataque es sutil y engañoso, usando la energía y agresión del enemigo para causar su ruina. Aunque es una de las estrategias más antiguas y esenciales en la guerra, sigue siendo en muchos sentidos la más eficaz, y ha demostrado ser sumamente adaptable a condiciones modernas. Fue la estrategia

preferida de Napoleón Bonaparte, T. E. Lawrence, Erwin Rommel y Mao Tse-tung.

El principio del contrataque es infinitamente aplicable a cualquier medio competitivo o forma de conflicto, ya que se basa en ciertas verdades de la naturaleza humana. Somos criaturas inherentemente impacientes. Nos resulta difícil esperar; queremos que nuestros deseos se cumplan lo más pronto posible. Ésta es una debilidad tremenda, pues significa que, en una situación dada, a menudo nos comprometemos sin pensar lo suficiente. Al atacar limitamos nuestras opciones y nos metemos en problemas. La paciencia, por el contrario, particularmente en la guerra, rinde ilimitados dividendos: nos permite oler oportunidades, elegir el momento adecuado para un contragolpe que tome al enemigo por sorpresa. Una persona que puede contenerse y esperar el momento indicado para entrar en acción casi siempre tendrá una ventaja sobre quienes ceden a su impaciencia natural.

El primer paso para dominar el contrataque es dominarte a ti mism@, y en particular tu tendencia a ceder a tus emociones en el conflicto. Cuando el gran beisbolista Ted Williams llegó a las Grandes Ligas con los Medias Rojas de Boston, miró a su alrededor. Ya era miembro de una élite: los mejores bateadores del país. Todos ellos poseían una aguda visión, rápidos reflejos y fuertes brazos, pero relativamente pocos podían controlar su impaciencia en la caja de bateo, y los pitchers aprovechaban esa debilidad haciéndolos abanicar lanzamientos perdidos. Williams se distinguió —convirtiéndose quizá en el mayor bateador puro en la historia del béisbol— mediante el hecho de desarrollar su paciencia y una especie de contrataque del bateador: esperaba, y seguía esperando, el mejor lanzamiento por responder. Los buenos pitchers son maestros en hacer sentir frustrado e irascible a un bateador, pero Williams no se dejaba seducir: hicieran lo que hicieran, esperaba el lanzamiento indicado para él. De hecho, invertía la situación: dada su capacidad para esperar, era el pitcher, no Williams, quien terminaba por impacientarse y hacer un lanzamiento erróneo.

La noción de “pillar” (utsuraseru) se aplica a muchas cosas: al bostezo y la somnolencia, por ejemplo. El tiempo también puede “pillar”. En una batalla a gran escala, cuando el enemigo es inquieto e intenta dar rápida conclusión a la batalla, no prestes atención. Intenta fingir en cambio que estás tranquilo y sereno, sin la imperiosa necesidad de terminar la batalla. El enemigo se verá afectado entonces por tu tranquila y moderada actitud y estará menos alerta. Cuando este “pillar” ocurra, ejecuta rápidamente un fuerte ataque para derrotarlo. [...] También existe un concepto llamado “embriagarse”, similar a la noción de “pillar”. Puedes hacer que tu adversario se sienta aburrido, despreocupado o de ánimo débil. Deberías estudiar bien estas materias.

*THE BOOK OF FIVE RINGS, MIYAMOTO MUSASHI, 1584-1645.*

Una vez que aprendes a ser paciente, tus opciones súbitamente se amplían. En vez de desgastarte en guerritas, puedes ahorrar tu energía para el momento indicado, aprovechar los errores de los demás y pensar con claridad en situaciones difíciles. Verás oportunidades de contrataque donde otros sólo ven rendición o retirada.

La clave para el contrataque exitoso es mantener la calma mientras tu adversario se frustra e irrita. En el Japón del siglo XVI emergió una novedosa manera de pelear

llamada *shinkage*: el espadachín iniciaba el combate reproduciendo cada movimiento del adversario, copiando cada una de sus pisadas, cada parpadeo, cada gesto, cada crispadura. Esto volvía loco al enemigo, ya que no podía interpretar los movimientos del samurai practicante de *shinkage* ni tener idea de qué pretendía. En cierto momento, el adversario perdía la paciencia y acometía, bajando la guardia. El samurai practicante de *shinkage* inevitablemente evadía ese ataque y proseguía con un contragolpe fatal.

El samurai practicante de *shinkage* creía que la ventaja en un encuentro de vida o muerte con espadas no estribaba en la agresión, sino en la pasividad. Al reproducir los movimientos de su enemigo, podía comprender su estrategia y pensamiento. Manteniéndose tranquilo y en observación —paciente—, podía detectar el momento en que su adversario decidía atacar: ese momento se registraba en sus ojos o en un ligero movimiento de sus manos. Entre más se irritaba y más se empeñaba en lastimar al practicante de *shinkage*, mayores eran su desequilibrio y vulnerabilidad. El samurai que dominaba el *shinkage* era prácticamente invencible.

La otra mejora fue inspiración de su padre. Lyndon Johnson estaba muy abatido al tomar asiento, el día en que apareció la encuesta del *Express*, en casa de sus padres en Johnson City luego de horas de campaña, para conversar con sus padres, su hermano, su tío Tom, su prima Ava Johnson Cox y el hijo de ésta, William, de ocho años de edad y a quien llamaban “Corky”. Casi todos los líderes estaban contra él, dijo; tenía programados grandes mítines, y no había podido persuadir a un solo individuo distinguido de presentarlo. Así, recuerda Ava —y el hermano de Lyndon lo confirma—, “su papá le dijo: ‘Si no puedes seguir esa ruta, ¿por qué no sigues la otra?’”. “¿Cuál otra?”, preguntó Lyndon, y su papá se la describió. Había una táctica, dijo Sam Johnson, que podía hacer que la oposición de los líderes obrara en su favor, no en su contra. Esa misma táctica, dijo Sam, podía hacer que las adversas encuestas periodísticas obraran en su favor, no en su contra. Incluso podía hacer que la cuestión de su juventud obrara en su favor. Si los líderes estaban contra él, le dijo a su hijo, debía dejar de tratar de ocultar ese hecho y enfatizarlo en forma drástica. Si iba atrás en la contienda, que lo enfatizara en forma drástica. Si era más joven que los demás candidatos, que lo enfatizara.

Lyndon preguntó a su padre qué quería decir, y su padre se lo dijo. Si ningún líder lo presentaba, dijo Sam, debía dejar de buscar a adultos mediocres como sustitutos y ser presentado por un chico sobresaliente. Y el chico debía presentarlo no como lo presentaría un adulto, sino con un poema, un poema muy especial. [...]

Y cuando Lyndon preguntó quién debía ser ese chico, Sam sonrió y señaló al hijo de Ava. En un área en la que montar a caballo era uno de los talentos más estimados, Corky Cox, a sus ocho años, ya era muy conocido por las proezas al montar y lazar becerros con las que había arrasado en los eventos infantiles en rodeos recientes; el mejor vaquero joven en Hill County, decía la gente. “Corky puede hacerlo”, dijo Sam.

Sam lo entrenó todo el día siguiente. “Quería que Corky gritara ‘miles’”, recuerda Ava. “Quería que azotara la mano cada vez que dijera esa palabra. Aún puedo ver al tío Sam azotando la mano en la mesa de la cocina para enseñarle a Corky.” Y esa noche, en un mitin en Henly, en Hays County, Lyndon Johnson dijo a los asistentes: “Dicen que soy un candidato joven. Bueno, también tengo a un joven coordinador de campaña”, y llamó a Corky al pódium, y Corky, azotando la mano, recitó un poema de Edgar A. Guest, “Que no se podía”:

Miles te dirán que no se puede, miles preverán tu fracaso; miles marcarán, uno a uno, los peligros que te esperan. Pero persiste y sonríe, quítate el abrigo y arrójate; mientras atacas, canta “no se puede”... y podrás.

*THE PATH TO POWER: THE YEARS OF LYNDON JOHNSON, VOL. 1, ROBERT A. CARO, 1990.*

Imitar a la gente —devolverle justo lo que te da— es un eficaz método de

contrataque. En la vida diaria, la imitación y la pasividad pueden deleitar a la gente, induciéndola a reducir sus defensas y exponerse al ataque. También pueden irritarla y desconcertarla. Sus ideas se vuelven tuyas; te alimentas de ella como un vampiro, y tu frente pasivo disfraza el control que ejerces sobre su mente. Entre tanto, no le das nada de ti; no puede conocer tus verdaderas intenciones. Tu contrataque llegará como una absoluta sorpresa para ella.

El contrataque es una estrategia particularmente efectiva contra lo que podría llamarse “el bárbaro”: el hombre o mujer especialmente agresiv@ por naturaleza. No te dejes intimidar por ese tipo de personas; en realidad son débiles y fáciles de desestabilizar y engañar. El truco es incitarlas mostrándote débil o estúpid@ mientras agitas frente a ellas la perspectiva de fáciles avances.

Durante la época de los Estados guerreros en la antigua China, el Estado de Qi se vio amenazado por los poderosos ejércitos del Estado de Wei. El general de Qi consultó al famoso estratega Sun Pin (descendiente de Sun-tzu), quien le dijo que el general de Wei subestimaba a los ejércitos de Qi, creyendo que sus soldados eran cobardes. Ésa, dijo Sun Pin, era la clave para la victoria. Propuso un plan: entrar a territorio de Wei con un gran ejército y encender miles de hogueras en campamentos. Al día siguiente encender la mitad de las hogueras, y al día siguiente la mitad de estas últimas. Depositando su confianza en Sun Pin, el general de Qi hizo lo que se le dijo.

El general de Wei, desde luego, monitoreó atentamente la invasión y reparó en las hogueras decrecientes. Dada su predisposición a ver a los soldados de Qi como cobardes, ¿qué podía significar eso sino que estaban desertando? Avanzaría con su caballería y aplastaría a ese débil ejército; seguiría después su infantería, que marcharía hasta el propio Qi. Sun Pin, al oír que se aproximaba la caballería de Wei y calcular la rapidez con que avanzaba, retiró y estacionó el ejército de Qi en un angosto paso en las montañas. Hizo cortar y descortezar un gran árbol y luego escribió en el tronco desnudo: “El general de Wei morirá en este árbol”. Tendió el tronco en el camino del perseguidor ejército de Wei, y luego escondió arqueros a ambos lados del paso. En medio de la noche, el general de Wei, a la cabeza de su caballería, llegó al lugar donde el tronco bloqueaba el camino. Algo estaba escrito en él; ordenó encender una antorcha para leerlo. La antorcha fue la señal y el anzuelo: los arqueros de Qi hicieron llover flechas sobre los atrapados jinetes de Wei. El general de Wei, al percatarse de que había sido engañado, se quitó la vida.

Sun Pin basó su inducción del general de Wei en su conocimiento de la personalidad de este hombre, arrogante y violento. Convirtiendo esos atributos en su ventaja, incitando la codicia y agresión del enemigo, Sun Pin pudo controlar la mente del hombre. Tú también debes buscar la emoción que tus enemigos son menos capaces de controlar, y hacerla salir a la superficie. Con un poco de trabajo de tu parte, ellos se expondrán por completo a tu contrataque.

En nuestra época, el terapeuta familiar Jay Haley ha observado que, para muchas personas difíciles, desinhibirse es una estrategia, un método de control. Se dan

permiso de ser imposibles y neuróticas. Si tú reaccionas enojándote y tratando de detenerlas, haces justo lo que ellas quieren: comprometer tus emociones y someter tu atención. Si, por otra parte, simplemente les permites excederse, les cedes aún más control. Pero Haley descubrió que si alientas su conducta difícil, coincides con sus ideas paranoides y las empujas para que lleguen un poco más lejos, inviertes la dinámica. Eso no es lo que quieren o esperan; hacen entonces lo que tú quieres, y el caso deja de ser divertido. Ésta es la estrategia del jujitsu: usas su energía contra ellos. En general, incitar a la gente a seguir su dirección natural, a ceder a su codicia o sus neurosis, te dará más control sobre ella que la resistencia activa. Se meterá en problemas terribles o se confundirá irremediamente, todo lo cual está en tus manos.

Cada vez que te pones a la defensiva o estás en problemas, tu mayor riesgo es el impulso a exagerar. Exagerarás a menudo la fuerza de tu enemigo, viéndote más débil de lo que en realidad eres. Un principio clave del contrataque es no ver nunca una situación como irremediable. Sin importar qué tan fuertes parezcan tus enemigos, tienen vulnerabilidades que puedes explotar y usar para desarrollar un contrataque. Tu propia debilidad puede convertirse en fortaleza si actúas correctamente; con una pequeña y astuta manipulación, siempre puedes invertir las circunstancias. Así es como debes ver cada aparente problema y dificultad.

Un enemigo parece poderoso porque tiene una fortaleza o ventaja particular. Tal vez sea su dinero y recursos; tal vez el tamaño de su ejército o de su territorio; tal vez, más sutilmente, su postura moral y su buena fama. Sea cual fuere su fortaleza, en realidad es una debilidad potencial, simplemente porque depende de ella: neutralízala y será vulnerable. Tu tarea es ponerlo en una situación en que no pueda usar su ventaja.

En 480 a.C., cuando el rey persa Jerjes invadió Grecia, tenía una enorme ventaja en el tamaño de su ejército, y en particular de su armada. Pero el general ateniense Temístocles fue capaz de convertir esa fortaleza en debilidad: atrajo a la flota persa a los angostos estrechos frente a la isla de Salamina. En esas agitadas y difíciles aguas, el tamaño mismo de la flota, su aparente fortaleza, se convirtió en pesadilla: fue completamente incapaz de maniobrar. Los griegos contratacaron y la destruyeron, poniendo fin a la invasión.

Si la ventaja de tu adversario procede de un superior estilo para combatir, la mejor manera de neutralizar ese estilo es aprenderlo, adaptándolo a tus propósitos. En el siglo XIX, los apaches del suroeste de Estados Unidos fueron capaces durante muchos años de atormentar a las tropas estadounidenses a través de tácticas de estilo guerrillero perfectamente acordes con el terreno. Nada parecía dar resultado, hasta que el general George Crook contrató a apaches desafectos para que le enseñaran su manera de combatir y sirvieran de exploradores. Adaptando su estilo de guerra, Crook neutralizó las fortalezas de los apaches y finalmente los derrotó.

Mientras neutralizas las fortalezas de tu enemigo, debes revertir de igual manera

tus debilidades. Si tus fuerzas son reducidas, por ejemplo, también son móviles; usa esa movilidad para contratacar. Quizá tu buena fama sea menor que la de tu adversario; esto simplemente significa que tienes menos que perder. Arroja lodo; parte de él se adherirá, y gradualmente tu enemigo se hundirá hasta estar a tu nivel. Busca siempre maneras de convertir tu debilidad en ventaja.

Las dificultades con los demás son inevitables; debes estar dispuest@ a defenderte, y a veces a tomar la ofensiva. El dilema moderno es que hoy es inaceptable tomar la ofensiva: ataca y tu fama sufrirá, te verás políticamente aislad@ y crearás enemigos y resistencia. El contrataque es la respuesta. Deja que tu enemigo dé el primer paso, y luego juega a la víctima. Sin una manipulación abierta de tu parte, puedes controlar la mente de tus contrincantes. Indúcelos a un ataque apresurado; cuando éste culmine en desastre, sólo podrán culparse a sí mismos, y todos a su alrededor los culparán también. Ganarás tanto la batalla de las apariencias como la batalla en el campo. Muy pocas estrategias ofrecen tanta flexibilidad y poder.

**Imagen:** El toro. Es enorme, de mirada intimidatoria, y sus cuernos pueden perforar tu piel. Atacarlo y tratar de huir es igualmente fatal. No te muevas; deja que cargue contra tu capote, sin darle con qué topar, volviendo inútiles sus cuernos. Enójalo e irítalo; entre más intensa y furiosamente ataque, más pronto se cansará. Llegará un momento en que puedas invertir el juego y pasar a la acción, trinchando a la antes temible bestia.

**Autoridad:** Todo el arte de la guerra se reduce a una razonada y extremadamente circunspecta defensiva, seguida por un rápido y audaz ataque. —*Napoleón Bonaparte (1769-1821)*.

## REVERSO

La estrategia del contrataque no puede aplicarse a todas las situaciones: siempre habrá veces en que sea mejor iniciar el ataque, obteniendo el control mediante el hecho de poner a tus adversarios a la defensiva antes de que tengan tiempo de pensar. Examina los detalles de la situación. Si el enemigo es demasiado listo para perder la paciencia y atacarte, o si tienes mucho que perder al esperar, pasa a la ofensiva. También es conveniente que varíes tus métodos, teniendo siempre más de una estrategia a la cual recurrir. Si tus enemigos piensan que invariablemente esperas a contratacar, tienes la ocasión perfecta para dar el primer paso y sorprenderlos. Así que combina. Observa la situación y vuelve imposible para tus adversarios predecir lo que harás.

Tales son las condiciones, que están avanzando las fuerzas hostiles, favorecidas por el tiempo. En este caso el camino correcto es la retirada, y por medio de ésta se logra el triunfo, el cual consiste en saber emprender correctamente la retirada. Ésta no debe ser confundida con la huida, que significa salvarse a sí mismo en cualquier circunstancia, en tanto que la retirada es un signo de fortaleza. Debemos estar alertas para no perder el momento propicio en tanto que estamos en completa posesión del poder y la posición. Entonces estaremos capacitados para interpretar los signos del tiempo antes de que sea demasiado tarde y prepararnos para una retirada provisional en lugar de ser llevados a una lucha de vida o muerte. Por ello, no abandonamos simplemente el campo al oponente; le hacemos el avance difícil al mostrar perseverancia en actos aislados de resistencia. De esta manera nos preparamos, mientras nos retiramos, para la contraofensiva. No es una cosa fácil entender las leyes de una retirada constructiva. Es de suma importancia el significado que yace escondido en un tiempo semejante.



# 10 Crea una presencia amenazante

## ESTRATEGIAS DE DISUASIÓN

*La mejor manera de repeler agresores es impedir que te ataquen en primer término. Para lograrlo, debes crear la impresión de ser más poderos@ de lo que eres. Hazte fama de estar un poco loc@. No es prudente combatirte. Cuando pierdes, te llevas contigo a tus enemigos. Crea esa fama y vuélvela creíble con algunos actos impresionantes: impresionantemente violentos. A veces la incertidumbre es mejor que la amenaza abierta; si tus adversarios nunca están seguros de cuánto les costará meterse contigo, no querrán averiguarlo. Juega con los temores naturales y ansiedades de la gente, para que lo piense dos veces.*

## INTIMIDACIÓN INVERSA

Inevitablemente, en la vida te encontrarás con personas más agresivas que tú, personas astutas y crueles determinadas a conseguir lo que desean. Combatirlas de frente es generalmente disparatado; pelear es precisamente para lo que son buenas, y además son inescrupulosas. Es probable que pierdas. Tratar de detenerlas dándoles parte de lo que persiguen, o complaciéndolas o aplacándolas de otra manera, es una receta para el desastre: no harás sino mostrar tu debilidad, invitando más amenazas y ataques. Pero ceder por completo, rendirte sin pelear, les brinda la fácil victoria que anhelan y te vuelve resentid@ y amargad@. También puede convertirse en una mala costumbre, el camino de menor resistencia en el manejo de situaciones difíciles.

*Si tu organización es pequeña en número, haz lo que Gedeón: oculta a sus integrantes en la oscuridad, pero produce un escándalo y clamor que haga creer a quien los escuche que tu organización es mucho mayor. [...] Recuerda siempre la primera regla de la táctica del poder: El poder no es sólo el que tienes, sino el que el enemigo cree que tienes.*

*RULES FOR RADICALS, SAUL D. ALINSKY, 1972.*

En vez de tratar de evitar el conflicto o de quejarte de la injusticia de todo esto, considera una opción desarrollada a lo largo de los siglos por jefes y estrategias militares para enfrentar a vecinos violentos y codiciosos: la intimidación inversa. Este arte de disuasión se apoya en tres realidades básicas de la guerra y la naturaleza humana: primero, es más probable que la gente te ataque si te juzga débil o vulnerable. Segundo, no puede estar segura de que eres débil; depende de las señales que tú le das, por medio de tu conducta tanto presente como pasada. Tercero, la gente busca victorias fáciles, rápidas e incruentas. Por eso abusa de los vulnerables y los débiles.

La disuasión es simplemente cuestión de invertir esta dinámica, alterando cualquier percepción de ti como débil e ingenu@ y enviando el mensaje de que la batalla contigo no será tan fácil como se cree. Esto se logra por lo general emprendiendo una acción visible que confunda a los agresores y les haga creer que te malinterpretaron: tal vez seas vulnerable, pero ya no estarán tan seguros. Disfrizas tu



debilidad y los distraes. La acción posee mucha mayor credibilidad que las palabras amenazadoras o ardientes; devolver un golpe, por ejemplo, aun en forma moderada, simbólica, demostrará que hablas en serio. Habiendo tantas otras personas tímidas que son presa fácil, es muy probable que el agresor dé marcha atrás y opte por otro individuo.

Esta forma de guerra defensiva es infinitamente aplicable a las batallas de la vida diaria. Aplacar a la gente puede ser tan extenuante como combatirla; disuadirla, haciéndola que tema atacarte o interponerse en tu camino, te ahorrará valiosa energía y recursos. Para disuadir a los agresores debes volverte adept@ al engaño, a la manipulación de las apariencias y de las percepciones sobre ti, valiosas habilidades que pueden aplicarse a todos los aspectos de la guerra diaria. Y, finalmente, practicando este arte cuando sea necesario, te harás fama de dur@, dign@ de respeto y un poco de temor. L@s obstruccionistas pasiv@s-agresiv@s que intenten minarte de modo encubierto también lo pensarán dos veces antes de contrariarte.

Los siguientes son cinco métodos básicos de disuasión e intimidación inversa. Puedes usar todos ellos en la guerra ofensiva, pero son particularmente eficaces en la defensa, en momentos en que te ves vulnerable y bajo ataque. Proviene de las experiencias y textos de los principales maestros de este arte.

**Sorprende con una maniobra osada.** La mejor manera de ocultar tu debilidad e inducir a tus enemigos a renunciar a su ataque es emprender una acción inesperada, osada y riesgosa. Quizá pensaron que eras vulnerable, pero ahora actúas como alguien intrépido y seguro de sí. Esto tendrá dos efectos positivos: primero, tenderán a pensar que tu acto se basa en algo real; no te creerán tan tont@ como para hacer algo audaz sólo para causar efecto. Segundo, empezarán a ver en ti fortalezas y amenazas que no habían imaginado.

**Invierte la amenaza.** Si tus enemigos te consideran asustadiz@, invierte la situación con un acto súbito, por modesto que sea, destinado a *atemorizarlos*. Amenaza algo que valoran. Dales donde crees que pueden ser vulnerables, y haz que les duela. Si esto los enfurece y los empuja a atacarte, retrocede un momento y vuelve a darles después, cuando no se lo esperen. Demuéstrales que no les temes y que eres capaz de una crueldad que no habían visto en ti. No tienes por qué llegar demasiado lejos; sólo inflige un poco de dolor. Envía un breve y amenazante mensaje para indicar que eres capaz de algo mucho peor.

Cierta persona dijo lo siguiente. Hay dos tipos de disposiciones, interna y externa, y una persona que carece de una u otra es inútil. Es, por ejemplo, como la hoja de una espada, que debe afilarse bien y guardarse después en su vaina, sacándola periódicamente y frunciendo las cejas como en un ataque, limpiando la hoja y colocándola de nuevo en su vaina. Si una persona saca su espada todo el tiempo, blandirá habitualmente una hoja inerte; la gente no se le acercará y no tendrá aliados. Si una espada siempre está envainada, se oxidará, la hoja perderá su filo y la gente pensará lo mismo de su dueño.

*HAGAKURE: THE BOOK OF THE SAMURAI, YAMAMOTO TSUNETOMO, 1659-1720.*

**Aparenta ser impredecible e irracional.** En este caso haces algo que sugiera una vena ligeramente suicida, como si pensaras que no tienes nada que perder. Demuestras que estás preparad@ para hundirte con tus enemigos, destruyendo su fama en el proceso. (Esto es particularmente efectivo con personas que tienen mucho que perder: personas poderosas con una preciada reputación.) Derrotarte será costoso, y tal vez autodestructivo. Esto volverá muy poco atractivo combatirte. No actúas movid@ por la emoción; éste es un signo de debilidad. Simplemente insinúas que eres un poco irracional y que tu próximo paso podría ser casi cualquiera. Los adversarios dementes son aterradores; nadie quiere pelear con personas impredecibles y que no tienen nada que perder.

**Juega con la paranoia natural de la gente.** En vez de amenazar abiertamente a tus adversarios, emprende una acción indirecta destinada a hacerlos pensar. Esto podría significar usar un intermediario para enviarles un mensaje: contar una historia inquietante sobre lo que eres capaz de hacer. O tal vez podrías permitirles “inadvertidamente” que te espíen, sólo para oír algo que debería ser causa de preocupación. Hacer pensar a tus enemigos que han descubierto que planeas un contrataque es más efectivo que decírselo tú mism@; si lanzas una amenaza quizá tengas que cumplirla, pero hacerles creer que trabajas artemente en su contra es otra historia. Cuantas más amenazas veladas e incertidumbre generes, más los atormentará su imaginación y más peligroso parecerá un ataque en tu contra.

**Hazte una fama terrible.** Esta fama puede ser de muchas cosas: de ser difícil, obstinad@, violent@, implacablemente eficiente. Crea esa imagen a lo largo de los años y la gente retrocederá ante ti, tratándote con respeto y un poco de temor. ¿Para qué obstruir o provocar una discusión con alguien que ha demostrado que peleará hasta el extremo? ¿Con alguien estratégico pero despiadado? Para crear esta imagen, quizá de vez en cuando debas ser un poco rud@, pero al final tu fama será una disuasión suficiente para volver raras esas ocasiones. Será un arma ofensiva que convencerá a la gente de someterse incluso antes de conocerte. En cualquier caso, debes crear tu fama con sumo cuidado, sin permitir inconsistencias. Todo defecto en este tipo de imagen la volverá inútil.

*Lastimar los diez dedos de un hombre no es tan efectivo como cortarle uno.*  
—Mao Tse-tung (1893-1976).

## **DISUASIÓN E INTIMIDACIÓN INVERSA EN LA PRÁCTICA**

1. En marzo de 1862, menos de un año después del inicio de la Guerra Civil estadounidense, la situación de los confederados lucía sombría: habían perdido una serie de importantes batallas, sus generales reñían, la moral había bajado y era difícil

hallar reclutas. Percibiendo la enorme debilidad del sur, un gran ejército de la Unión al mando del general de división George B. McClellan se dirigió a la costa de Virginia, planeando marchar desde ahí al oeste, a Richmond, la capital del sur. En el área había suficientes tropas confederadas para contener al ejército de McClellan uno o dos meses, pero espías del sur informaron que las tropas de la Unión estacionadas cerca de Washington estaban a punto de ser transferidas a la marcha sobre Richmond. Si esas tropas alcanzaban a McClellan —como lo había prometido el propio Abraham Lincoln—, Richmond estaría perdida; y si Richmond caía, el sur tendría que rendirse.

Extremar es [...] crear deliberadamente un riesgo reconocible, un riesgo que no se controla por completo. Es la táctica de permitir en forma deliberada que la situación se escurra un poco entre las manos, sólo porque este escurrimento entre las manos puede ser intolerable para la otra parte y forzar su ajuste. Significa hostigar e intimidar a un adversario exponiéndolo a un riesgo compartido, o disuadiéndolo al dejarle ver que si hace un acto contrario, podría molestarnos tanto como para despeñarnos, lo queramos o no, arrastrándolo con nosotros.

*THINKING STRATEGICALLY, AVINASH K. DIXIT Y BARRY J. NALEBUFF, 1991.*

El general confederado Stonewall Jackson estaba apostado en el Shenandoah Valley de Virginia a la cabeza de tres mil seiscientos hombres, un heterogéneo grupo de rebeldes a los que había reclutado y entrenado. Su labor era meramente defender ese fértil valle contra un ejército de la Unión en el área; pero cuando ponderó la campaña contra Richmond, vio la posibilidad de algo mucho mayor. Jackson había sido compañero de promoción de McClellan en West Point y sabía que, bajo su impetuosa y locuaz apariencia, McClellan era básicamente tímido, le obsesionaba su carrera y cometía muchos errores. McClellan tenía noventa mil hombres listos para la marcha sobre Richmond, casi el doble de los disponibles por las fuerzas confederadas, pero Jackson sabía que ese cauteloso hombre esperaba a pelear hasta que su ejército fuera abrumador; quería las tropas extra que Lincoln le había prometido. Lincoln, sin embargo, no liberaría esas fuerzas si veía peligro en otra parte. El Shenandoah Valley se hallaba al suroeste de Washington. Si Jackson podía crear suficiente confusión acerca de lo que sucedía ahí, entorpecería los planes de la Unión y quizá salvaría al sur del desastre.

El 22 de marzo, espías de Jackson informaron que dos terceras partes del ejército de la Unión estacionado en el Shenandoah Valley, al mando del general Nathaniel Banks, se dirigían al este para unirse a McClellan. Pronto un ejército cerca de Washington, dirigido por el general Irvin McDowell, también se desplazaría hacia Richmond. Jackson no perdió tiempo: hizo marchar rápidamente a sus hombres hacia el norte para atacar a los soldados de la Unión que aún se encontraban en el valle, cerca de Kernstown. La batalla fue feroz, y al cabo de la jornada los soldados de Jackson tuvieron que retirarse. Para ellos, ese combate parecía haber sido una derrota, e incluso un desastre: inferiores en número casi dos a uno, habían sufrido terribles bajas. Pero Jackson, siempre difícil de interpretar, parecía extrañamente satisfecho.

Días después, Jackson recibió la noticia que esperaba: Lincoln había ordenado al

ejército de Banks retornar al valle, y al de McDowell permanecer donde estaba. La batalla en Kernstown había llamado su atención y le había preocupado; sólo un poco, pero lo suficiente. No sabía qué se proponía Jackson o qué tan grande era su ejército, pero quería paz en el Shenandoah Valley a cualquier costo. Sólo entonces lanzaría a Banks y McDowell. McClellan se vio forzado a coincidir con esa lógica; y aunque tenía los hombres necesarios para marchar de inmediato sobre Richmond, deseaba esperar los refuerzos que darían certidumbre al ataque.

Una reacción clásica a un lanzamiento imprudente particularmente malicioso fue ejemplificada por una jugada que Jackie Robinson hizo en el verano de 1953. Sal Maglie, de los Gigantes de Nueva York, era “Sal el Barbero”, porque sus rápidos y altos lanzamientos pegados “afeitaban” la barba de los bateadores. Maglie era franco y amigable cuando no pichaba. “Tienes que hacer que el bateador le tema a la pelota, o sepa de algún modo que puede salir lastimado”, me dijo Maglie fríamente una tarde de copas en su departamento en Riverdale. “Muchos pitchers creen lograrlo golpeando a un bateador cuando la cuenta es de dos strikes, cero bolas.

El problema es que entonces ya se espera eso. Tú no asustas a un tipo golpeándolo cuando sabe que lo vas a golpear.” “¿Entonces cuándo, Sal?”, pregunté. “Un buen momento es cuando la cuenta es dos y dos. Él espera pegar. Tú lo rasuras entonces y él se queda temblando. Luego le tiras una curva y lo ponchas. Claro que para hacerlo tienes que lanzar una curva en el plato cuando la cuenta es de tres y dos. No todos los pitchers pueden.” Maglie podía lanzar tres diferentes curvas en el plato, en tres y dos. Tenía particular éxito contra bateadores de bateo largo como Roy Campanella y Gil Hodges. Pero sería simplista decir que Maglie intimidaba a Campanella y a Hodges. Más bien, sus impredecibles patrones alteraban el ritmo y concentración de estos bateadores. Tenía menos éxito con Pee Wee Reese y Jackie Robinson, y un día en Ebbets Field, al hacer un lanzamiento alto y rápido sobre el hombro de Robinson, Maglie llevó las cosas a su detonación.

Los abrumadores lanzamientos a [Cookie] Lavagetto y el lanzamiento fatal a Ray Chapman pasaron rozando la sien. Un bateador se aleja de un lanzamiento así inclinándose hacia atrás. (La reacción congelada de Chapman, aunque no desconocida, es rara.) Enojado o frustrado por Robinson esa tarde en Brooklyn, Maglie lanzó su mejor bola rápida sobre el hombro del bateador. Eso era y es peligroso, e inexcusable. Cuando un bateador se coloca en posición, pierde altura. El reflejo lo hace inclinarse hacia atrás. Así, su cabeza se mueve directamente hacia la trayectoria de la bola rápida sobre su hombro.

Robinson empezó a inclinarse ante el lanzamiento de Maglie, pero de pronto sus fenomenales reflejos le permitieron detenerse, por así decirlo, a media inclinación. La pelota le pasó justo detrás del cuello. Lanzó una mirada feroz, pero no perdió el equilibrio. Maglie lanzó entonces una curva a la esquina de afuera, y Robinson dio un toque de bola hacia Whitey Lockman, el primera base de los Gigantes. Al dirigir a Lockman ese toque, Robinson forzaba a Maglie a dejar el montículo para cubrir primera. Ahí se encontraría en la trayectoria de Robinson, en la que, a toda y vigorosa velocidad, éste intentaría atropellarlo, marcando su nombre con púas en la espinilla del pitcher. Pero taciturno, faustiano, absorto, Sal Maglie se rehusó a abandonar el montículo. En un momento crítico, el Barbero perdió su temple. Davey Williams, el segunda base de los Gigantes, corrió entonces, y cuando se esforzaba por atrapar el lanzamiento de Lockman, Robinson chocó con él, impactando una rodilla en la parte baja de la espalda de Williams. Robinson tenía tan inflamada la rodilla al día siguiente que no podía jugar. Williams nunca se recuperó del todo. Desertó de las Grandes Ligas dos temporadas después, a los veintiocho años de edad. [...]

“En realidad”, dijo Robinson días más tarde, “lamento que Williams haya salido lastimado. Pero con ese lanzamiento sobre mí, Maglie puso en marcha algo muy peligroso, y yo iba a detenerlo antes de que golpeará a Gil o Campy o Pee Wee en la cabeza”. [...]

Después vi a Maglie iniciar ocho partidos contra los Dodgers, pero nunca lo vi volver a lanzar una pelota rápida sobre un bateador. El severo, intimidatorio lanzador de bolas imprudentes había sido intimidado, y por un toque de bola.

*THE HEAD GAME*, ROGER KAHN, 2000.

Después de Kernstown, Jackson se retiró al sur, lejos de Banks, y se ocultó varias semanas. A principios de mayo, pensando que el Shenandoah Valley había sido

asegurado, Lincoln envió a McDowell en dirección a Richmond, y Banks se preparó para sumársele. Jackson estaba listo otra vez: hizo marchar a su ejército en forma completamente anómala, primero al este, hacia McDowell; luego al oeste, de regreso al valle. Ni siquiera sus propios soldados sabían lo que hacía. Perplejo ante esas extrañas maniobras, Lincoln imaginó —sin estar seguro de ello— que Jackson marchaba a combatir a McDowell. Así que de nueva cuenta detuvo la marcha de McDowell al sur, dejó a la mitad del ejército de Banks en el valle y envió a la otra mitad a ayudar a McDowell a defenderse de Jackson.

De súbito, los planes de la Unión, que habían parecido casi perfectos, estaban en desorden, con sus tropas demasiado dispersas para apoyarse entre sí. Jackson procedió entonces al golpe final: se asoció con otras divisiones confederadas en el área, y el 24 de mayo, marchó contra el ejército de la Unión —para entonces dividido y peligrosamente disminuido— que permanecía en el valle. Jackson maniobró en su flanco y lo ahuyentó en precipitada retirada al norte, hacia el río Potomac. Su persecución de ese ejército esparció una ola de pánico hasta Washington: tan arrojado general, al mando de fuerzas que parecían haberse duplicado de la noche a la mañana, marchaba directamente contra la capital.

El secretario de Guerra, Edwin Stanton, telegrafió a gobernadores del norte para alertarlos de la amenaza y para que enrolaran tropas para la defensa de la ciudad. Rápidamente llegaron refuerzos para detener el avance confederado. Mientras tanto, Lincoln, determinado a eliminar a Jackson de una vez por todas, ordenó que la mitad del ejército de McDowell se desplazara al oeste a fin de sumarse al combate para destruir esa peste y que la otra mitad volviera a Washington para proteger la capital. McClellan no pudo menos que aceptar.

Jackson se retiró de nuevo, pero para entonces su plan había operado a la perfección. En tres meses, con apenas tres mil seiscientos hombres, había distraído a más de sesenta mil soldados del norte, ganado tiempo suficiente para que el sur coordinara la defensa de Richmond y alterado completamente el curso de la guerra.

### *Interpretación*

La historia de Stonewall Jackson en el Shenandoah Valley ilustra una simple verdad: lo que importa en la guerra, como en la vida en general, no es necesariamente cuántos soldados tienes o qué tan bien provist@ estás, sino cómo te ven tus enemigos. Si ellos creen que eres débil y vulnerable, actuarán en forma agresiva, lo que por sí solo puede meterte en problemas. Si de repente creen que eres fuerte, o impredecible, o que tienes recursos ocultos, retrocederán y reevaluarán las cosas. Hacer que cambien sus planes y te traten con más consideración puede por sí mismo alterar la guerra. En cualquier contienda, algunas cosas estarán fuera de tu control; quizá no puedas formar un gran ejército o defender todos tus puntos débiles, pero siempre podrás afectar las percepciones de la gente sobre ti.

Jackson alteró las percepciones de la Unión principalmente mediante su atrevido ataque contra Kernstown, el cual hizo pensar a Lincoln y McClellan que tenía más tropas de las reales; no podían imaginar que alguien fuera tan estúpido para lanzar a sólo tres mil seiscientos hombres contra una fortaleza de la Unión. Si Jackson era más fuerte de lo que habían imaginado, eso quería decir que necesitaban más hombres en el Shenandoah Valley, lo que reduciría las tropas disponibles para la marcha sobre Richmond. Jackson comenzó a comportarse después en forma impredecible, dando la impresión de tener no sólo un gran ejército, sino también un extraño y preocupante plan. La incapacidad de Lincoln y McClellan para deducir ese plan los obligó a hacer un alto y a dividir sus fuerzas para prevenir los posibles peligros. Por último, Jackson atacó osadamente una vez más. No tenía ni por asomo hombres suficientes para amenazar a Washington, pero Lincoln no podía estar seguro de ello. Como un mago, Jackson creó un fantasma a partir de un ejército en esencia risiblemente reducido.

Tú debes tomar el control de las percepciones de la gente sobre ti jugando con las apariencias, para confundirla y engañarla. Al igual que Jackson, es mejor combinar audacia con impredecibilidad y heterodoxia y actuar arrojadamente en momentos de debilidad o peligro. Eso distraerá a la gente de cualquier orificio en tu armadura, y temerá que seas más de lo que pareces. Luego, si vuelves tu conducta difícil de interpretar, parecerás más poderos@, ya que las acciones que eluden la interpretación atraen atención, preocupación y un poco de espanto. De este modo, desbalancearás a la gente y la harás poner los pies en la tierra. Manteniéndote a distancia, no sabrá hasta dónde la engañas. Los agresores darán marcha atrás. La apariencia y la percepción —más vale que no se metan contigo— se harán realidad.

2. El rey Eduardo I de Inglaterra fue un feroz rey guerrero del siglo XIII determinado a conquistar todas las islas británicas. Primero sometió a los galeses; después puso la mirada en Escocia, sitiando ciudades y castillos y arrasando a las comunidades que osaban resistírsele. Fue todavía más brutal con los escoceses que se defendieron, incluido el famoso sir William Wallace: los capturó e hizo torturar y ejecutar públicamente.

Sólo un caballero escocés eludió a Eduardo: Robert Bruce, conde de Carrick (1274-1329), quien de alguna manera escapó a la remota fortaleza del norte de Escocia. Eduardo atrapó entonces a la familia y amigos del rebelde, matando a los hombres y apresando a las mujeres en jaulas. Pero Bruce persistió en su desafío. En 1306 se había coronado rey de Escocia; a como diera lugar, juró vengarse de Eduardo y expulsar a los ingleses de Escocia. Al saberlo, Eduardo resolvió firmemente capturar esa última pieza de sus guerras escocesas, pero murió en 1307, antes de cumplir su cometido.

El hijo de Eduardo, ya para entonces Eduardo II, no compartía el afán bélico de su padre. Eduardo I había dejado a salvo la isla. El nuevo rey no tenía que preocuparse por Escocia; Inglaterra era mucho más rica, y sus ejércitos estaban bien

equipados, alimentados y remunerados y poseían gran experiencia. De hecho, sus recientes guerras los habían convertido en los más temidos combatientes de Europa. En cualquier momento Eduardo II podía lanzar un gran ejército contra los escoceses, cuyas armas y armaduras eran primitivas. Se sintió seguro de poder manejar a Robert Bruce.

A pocos meses de iniciado el reinado de Eduardo II, Bruce se las arregló para tomar algunos castillos escoceses ocupados por los ingleses y los redujo a cenizas. Cuando Eduardo envió fuerzas contra él, Bruce se rehusó a pelear y huyó al bosque con su reducido ejército. Eduardo envió más hombres para proteger sus fortalezas restantes en Escocia y cobrar venganza de Bruce, pero de pronto soldados escoceses empezaron a hacer incursiones en Inglaterra. Sumamente móviles, esos piratas a caballo devastaban el campo del norte inglés, destruyendo cultivos y ganados. La campaña inglesa en Escocia se había vuelto demasiado costosa, así que se suspendió; pero años después Eduardo hizo un nuevo intento.

Esta vez un ejército inglés penetró más en Escocia, pero, en respuesta, de nueva cuenta invasores escoceses se aventuraron en Inglaterra, al sur, causando aún más estragos en granjas y propiedades. Y en Escocia, el ejército de Bruce quemaba los cultivos de sus compatriotas, para dejar sin comer a los invasores ingleses. Como en la ocasión anterior, los ingleses se esmeraron en perseguir a Bruce, pero fue en vano: los escoceses no daban batalla. Reunidos en sus campamentos, los soldados ingleses oían gaitas y cornetas en la oscuridad de la noche, lo que les impedía dormir. Hambrientos, cansados e irritados, pronto se replegaron al norte de Inglaterra, sólo para encontrar sus propios territorios desprovistos de cultivos y ganado. La moral se desplomó. Nadie quería seguir combatiendo en Escocia. Poco a poco, un castillo tras otro volvieron a manos escocesas.

Otra anécdota que explica el *iwao-nomi* concierne a un consumado guerrero que había alcanzado la más alta cima del arte del combate con espadas. Habiendo sido ilustrado sobre el verdadero significado del arte del combate con espadas, que debía basarse en la promoción del bienestar de las personas más que en la destrucción o aniquilación de otros, a este gran maestro ya no le interesaba pelear. Su capacidad en el arte del combate con espadas era absolutamente incuestionable; era respetado y temido por todos. Recorría las calles con un bastón como un viejo aburrido, pero dondequiera que iba la gente lo miraba con intenso temor y respeto. La gente se cuidaba de no enojarlo y el viejo se mostraba imperturbable. Esto es semejante a suspender una enorme roca sobre un camino de montaña. La gente teme a la roca, que cree que puede caer en cualquier momento, y por lo tanto pasa silenciosa y cautelosamente bajo ella. Pero en realidad la roca es muy estable, pues está tan profundamente plantada en la tierra que jamás caerá. Mas la gente no lo sabe, y sigue temiendo que caiga si hace un ruido fuerte al pasar debajo. La roca sólo permanece ahí, completamente indiferente a sus circunstancias y al temor y admiración de la gente.

*A WAY TO VICTORY: THE ANNOTATED BOOK OF FIVE RINGS*, TRADUCCIÓN Y COMENTARIO DE HIDY OCHIAI, 2001.

En 1314, los escoceses trabaron al fin directo combate con los ingleses, en la Batalla de Bannockburn, y los derrotaron. Fue un descalabro humillante para Eduardo II, quien juró vengarse. En 1322 decidió terminar con Bruce de una vez por todas con una vigorosa campaña digna de su padre. Organizando y dirigiendo personalmente el

mayor ejército que hubiera combatido hasta entonces a los rebeldes escoceses, Eduardo llegó hasta el castillo de Edimburgo. En cierto momento, envió forrajeadores a buscar comida en el campo; volvieron con un toro decrepito y una carreta vacía. La disentería barrió con las tropas inglesas. Eduardo se vio forzado a retirarse, y cuando llegó al norte de Inglaterra, vio que los escoceses habían arrasado una vez más con los campos, y más minuciosamente que antes. El hambre y la enfermedad acabaron con los restos de su ejército. La campaña fue tan desastrosa que provocó una rebelión entre los caballeros de Eduardo; él huyó, pero en 1327 fue capturado y ejecutado.

Al año siguiente, su hijo, Eduardo III, negoció la paz con los escoceses, concediendo a Escocia su independencia y reconociendo a Robert Bruce como su legítimo rey.

### *Interpretación*

Los ingleses pensaban que podían abusar impunemente de Escocia cuando quisieran. Los escoceses estaban deficientemente equipados, y su jefatura, amargamente dividida; ante tal debilidad, ¿qué podía impedir la conquista inglesa? Tratando de detener lo que parecía inevitable, Robert Bruce elaboró una novedosa estrategia. Cuando los ingleses atacaban, él no los enfrentaba en forma directa; habría perdido. En cambio, los golpeaba indirectamente, pero donde les dolía, haciendo a los ingleses justo lo que le hacían a él: arruinar su país. Y siguió jugando al toma y daca hasta que los ingleses comprendieron que cada vez que atacaban Escocia, obtenían a cambio una nariz sanguinolenta: perdían valiosas tierras agrícolas, eran hostigados, combatían en condiciones espantosas. Perdieron lentamente sus ansias de batalla, y al final desistieron.

La esencia de esta estrategia de disuasión es la siguiente: cuando alguien te ataca o te amenaza, dejas en claro que sufrirá a cambio. Tal vez sea más fuerte, pueda ganar batallas, pero le harás pagar cada victoria. En lugar de acometerlo directamente, dañas algo que valora, algo cerca de ti. Le haces entender que cada vez que te moleste, puede esperar daños, aun a pequeña escala. La única forma de que dejes de atacarlo de tan irritante manera es que él deje de atacarte a ti. Eres como una avispa en su piel; la mayoría de la gente deja en paz a las avispas.

3. Una mañana de 1474, el rey Luis XI (1423-1483) —el infame Rey Araña de Francia, así llamado porque siempre tejía las más intrincadas e ingeniosas conjuras contra sus enemigos— cedió a un vehemente arranque contra el duque de Milán. Los cortesanos presentes ese día de enero escuchaban azorados mientras el normalmente sereno y prudente rey daba rienda suelta a sus sospechas: aunque el padre del duque había sido amigo, el hijo no podía ser de confiar; maquinaba contra Francia, quebrantando el trato entre los dos países. El rey prosiguió: quizá tendría que hacer algo contra el duque. De súbito, para desazón de los cortesanos, un hombre se escabulló silenciosamente de la sala. Era Christopher da Bollate, el embajador



milanés en Francia. Bollate había sido amablemente recibido por el rey esa misma mañana, pero luego se había desplazado al fondo; seguramente Luis había olvidado que se encontraba ahí. La diatriba del rey podía causar un verdadero lío diplomático.

Una vez un grupo de cinco o seis pajes viajaron a la capital en el mismo bote, el cual chocó de noche con un barco regular. Cinco o seis marineros saltaron al bote y exigieron ruidosamente a los pajes entregarles el ancla, según el código de los marineros. Al oír esto, los pajes se precipitaron gritando: “¡El código de los marineros se aplica sólo a personas como ustedes! ¿Creen que nosotros, samurais, vamos a permitir que ustedes tomen equipo de un bote que transporta a guerreros? ¡Los destrozaremos y arrojaremos al mar hasta el último hombre!”. Los marineros regresaron de prisa a su barco. En momentos así, se debe actuar como samurai. En ocasiones de poca monta, es conveniente gritar. Al volver algo más significativo de lo que es, y arriesgarse, las cosas no llegarán al final ni habrá realización en absoluto.

*HAGAKURE: THE BOOK OF THE SAMURAI, YAMAMOTO TSUNETOMO, 1659-1720.*

Luis invitó ese mismo día a Bollate a sus aposentos privados y, tendido en su lecho, inició una conversación aparentemente casual. Al derivar en política, se describió como partidario del duque de Milán: haría cualquier cosa, dijo, por ayudar al duque a aumentar su poder. Luego preguntó: “Dígame, Christopher, ¿le han informado sobre lo que dije esta mañana en el consejo? Dígame la verdad; ¿no se lo ha dicho un cortesano?”. Bollate confesó que en realidad se encontraba en la sala durante la andanada del rey y que había oído sus palabras. También afirmó que el duque de Milán era un leal amigo de Francia. Luis replicó que tenía sus dudas sobre el duque y motivos para estar enojado, pero pasó de inmediato a un tema más grato, y Bollate se retiró más tarde.

Al día siguiente el rey envió tres consejeros a visitar a Bollate. ¿Estaba cómodo en su alojamiento? ¿Se sentía satisfecho con el trato del rey? ¿Había algo que ellos pudieran hacer para mejorar su estancia en la corte francesa? También querían saber si transmitiría al duque las palabras del rey. Éste, le dijeron, consideraba a Bollate un amigo, un confidente; simplemente había dado libre curso a sus emociones. Esto no quería decir nada. Bollate debía olvidar el incidente entero.

Por supuesto, ninguno de aquellos hombres —los consejeros, los cortesanos y Bollate— sabía que el rey había hecho todo eso en forma deliberada. Luis estaba seguro de que el pérfido embajador —al que difícilmente consideraba un amigo, y mucho menos un confidente— informaría con todo detalle al duque de lo que él había dicho. Sabía que el duque era traidor, y así era precisamente como Luis quería enviarle una advertencia. Y todo indica que el mensaje llegó a su destino, pues en los años siguientes el duque fue un obediente aliado.

### *Interpretación*

El Rey Araña era un hombre que siempre tramaba varios movimientos con anticipación. En este caso sabía que si hablaba cortés y diplomáticamente con el embajador sobre sus preocupaciones acerca del duque, sus palabras no tendrían ningún peso; parecerían un lamento. Si expresaba directamente su enojo al

embajador, por otro lado, parecería fuera de control. Un embate directo también es fácil de esquivar: el duque sencillamente recitaría seguridades, y la traición continuaría. Al transmitir su amenaza en forma indirecta, sin embargo, Luis dio en el clavo. Que la intención no fuese que el duque supiera que estaba enojado hacía su enojo verdaderamente ominoso: significaba que planeaba algo y quería evitar que el duque lo sospechara y conociera sus verdaderos sentimientos. Hizo insidiosamente su amenaza para conseguir que el duque ponderara sus intenciones e infundir un incómodo temor.

Así fue como, durante la década de 1930, la diplomacia de la Italia de Mussolini se vio enormemente favorecida por una postura de incesante belicosidad y un espejismo de gran fuerza militar: un ejército de “ocho millones de bayonetas”, cuyos desfiles eran vistosas exhibiciones de *bersaglieri* en marcha y en rugientes columnas motorizadas; una fuerza aérea sumamente respetada, no en último término por sus espectaculares vuelos de largo alcance al Polo Norte y América del Sur, y una armada que podía adquirir muchos barcos impresionantes a causa de que una mínima parte de su presupuesto se gastaba en pruebas de artillería y navegación. Mediante una política militar en la que la teatralidad imperaba sobre las sórdidas necesidades de la preparación bélica, Mussolini sacrificó la verdadera fuerza en bien de las muy magnificadas imágenes de la escasa fuerza existente, aunque los resultados de persuasión que esas imágenes producían eran más que reales: Gran Bretaña y Francia fueron exitosamente disuadidas de interferir en la conquista de Etiopía por Italia, la intervención de este país en España y la subordinación de Albania; y nadie se atrevió a oponerse al reclamo de Italia de que se le aceptara como gran potencia, cuyos intereses debían ser complacidos a veces en forma tangible (como las licencias obtenidas por bancos italianos en Bulgaria, Hungría, Rumania y Yugoslavia). Sólo la decisión de último minuto de Mussolini de entrar a la guerra en junio de 1940 —cuando su considerable prudencia fue vencida por la irresistible tentación de participar en el despojo del derrumbe francés— puso fin a lustros de exitosos engaños (y autoengaños).

*STRATEGY: THE LOGIC OF WAR AND PEACE*, EDWARD N. LUTTWAK, 1987.

Cuando estamos bajo ataque, la tentación es ceder a nuestras emociones, pedir a los agresores que se detengan, proferir amenazas de lo que haremos si persisten. Eso nos pone en una posición débil: hemos revelado tanto nuestros temores como nuestros planes, y es raro que las palabras disuadan a los agresores. Enviarles un mensaje a través de un tercero o revelarlo indirectamente mediante una acción es mucho más efectivo. De ese modo señalas que ya estás maniobrando contra ellos. Mantén velada la amenaza: si sólo pueden vislumbrar lo que te propones, tendrán que imaginar el resto. Hacer que te vean como *calculador@* y *estratégic@* tendrá un estremecedor efecto en sus deseos de perjudicarte y atacarte. No vale la pena el riesgo de descubrir qué persigues.

4. A principios de la década de 1950, John Boyd (1927-1997) se desempeñó destacadamente como piloto de combate en la Guerra de Corea. A mediados de esa década, era el instructor de vuelo más respetado en la Nellis Air Force Base en Nevada. Era prácticamente invencible en las refriegas aéreas prácticas; tan bueno que se le pidió reescribir el manual de tácticas para pilotos de combate. Había desarrollado un estilo que desmoralizaba y aterraba, se metía en la cabeza del enemigo, entorpecía su capacidad de reaccionar. Boyd era astuto y arrojado. Pero ninguna de sus instrucciones y habilidades, ninguno de sus roces con la muerte como

piloto, lo preparó para el apuñalamiento incruento por la espalda, maniobras políticas y guerra indirecta del Pentágono, donde se le asignó en 1966 para colaborar en el diseño de jets de combate ligeros.

Como pronto descubrió el mayor Boyd, los burócratas del Pentágono estaban más preocupados por su trayectoria que por la defensa nacional. Les interesaba menos el desarrollo del mejor avión de combate que satisfacer a los contratistas, a menudo comprando su nuevo instrumental tecnológico independientemente de su conveniencia. Como piloto, Boyd se había enseñado a ver cada situación como una especie de combate estratégico, y en este caso decidió transferir sus habilidades y estilo de guerra a las junglas del Pentágono. Intimidaría, desalentaría y burlaría a sus adversarios.

Boyd creía que un aerodinámico jet de combate diseñaba podía superar a cualquier avión del mundo. Pero los contratistas rechazaron su diseño, porque era muy poco costoso; no desplegaba la tecnología que ellos trataban de vender. Entre tanto, los colegas de Boyd en el Pentágono tenían sus propios proyectos favoritos. En competencia por el mismo montón de dinero, hacían todo lo que podían para sabotear o transformar el diseño de Boyd.

Éste desarrolló una defensa: ofrecía la apariencia de ser un poco tonto. Vestía trajes raídos, fumaba puros repulsivos, mantenía una mirada perdida. Parecía sencillamente otro irascible piloto de combate, ascendido demasiado rápido y demasiado pronto. Pero tras bastidores controlaba cada detalle. Se cercioraba de saber más que sus adversarios: podía citar estadísticas, estudios y teorías de ingeniería que fundamentaran su proyecto y hallaran defectos en los ajenos. Los contratistas se presentaban a las reuniones con brillantes exposiciones impartidas por sus principales ingenieros; hacían fantásticas afirmaciones que deslumbraban a los generales. Boyd escuchaba cortésmente, parecía impresionado y de repente, sin aviso, pasaba a la ofensiva, desinflando las optimistas aseveraciones de los contratistas, demostrando en detalle que las cifras no casaban, revelando exageraciones y falsedades. Cuanto más protestaban, más malicioso se volvía Boyd, haciendo pedazos poco a poco sus proyectos.

Golpeados en su lado vulnerable por un hombre al que habían subestimado en exceso, una y otra vez los contratistas salían de esas reuniones jurando vengarse. ¿Pero qué podían hacer? Él ya había echado por tierra sus cifras y convertido en humo sus propuestas. Sorprendidos en el acto de exagerar los méritos de un producto, habían perdido toda credibilidad. Tenían que aceptar su derrota. Pronto aprendieron a evitar a Boyd: en vez de tratar de sabotearlo, esperaban que fracasara solo.

En 1974, Boyd y su equipo habían concluido el diseño del jet en el que habían trabajado, y su aprobación parecía segura. Pero parte de la estrategia de Boyd había sido formar una red de aliados en diferentes sectores del Pentágono, y estos hombres le dijeron que había un grupo de generales de tres estrellas que aborrecían su proyecto y planeaban su derrota. Le permitirían ver a los diversos oficiales en la

cadena de mando y todos le darían el visto bueno, pero después habría una última reunión con ellos, en la que frustrarían el proyecto, como lo habían planeado tiempo atrás. Habiendo llegado tan lejos, sin embargo, daría la impresión de que el proyecto había recibido un trato justo.

Además de su red de aliados, Boyd siempre trataba de cerciorarse de tener al menos un partidario poderoso. Éste era usualmente fácil de encontrar: en un medio político como el Pentágono, siempre había algún general u otro poderoso funcionario disgustado con el sistema y feliz de ser el protector secreto de Boyd. Esta vez Boyd recurrió a su más fuerte aliado, el secretario de Defensa, James Schlesinger, y obtuvo su aprobación personal del proyecto. Luego, en la reunión con los generales, a los que notó interiormente satisfechos de poder darle la puntilla final, anunció: “Caballeros, el Secretario de Defensa me ha autorizado informarles que ésta no es una reunión de toma de decisiones. Es exclusivamente para propósitos informativos”. El proyecto, dijo, ya había sido aprobado. Y procedió a impartir su exposición, que prolongó tanto como pudo, para retorcer el puñal en sus espaldas. Quería que se sintieran humillados y evitaran volver a meterse con él.

Como piloto de combate, Boyd se había enseñado a pensar en varias acciones antes que sus adversarios, siempre con la mira puesta en sorprenderlos con alguna maniobra aterradora. Incorporó esta estrategia a sus batallas burocráticas. Cuando un general le daba una orden claramente destinada a arruinar los planes de su jet ligero, él sonreía, sacudía la cabeza y decía: “Señor, cumpliré gustosamente esa orden. Pero quiero que la ponga por escrito”. A los generales les agradaba emitir órdenes verbales más que por escrito para cubrirse en caso de que las cosas marcharan mal. Tomado por sorpresa, el general en cuestión desechaba la orden o rechazaba la petición de ponerla por escrito, lo que, en caso de difundirse públicamente, podía hacerlo quedar muy mal. De cualquier forma estaba atrapado.

Luego de varios años de tratar con Boyd, los generales y sus secuaces aprendieron a evitarlo —lo mismo que a sus fétidos puros, excesos verbales y tácticas de retorcimiento de puñales— como a una plaga. Dado este amplio margen de maniobra, él pudo hacer avanzar sus diseños del F-15 y F-16 por el casi imposible proceso del Pentágono, dejando una huella perdurable en la fuerza aérea al crear dos de los más famosos y efectivos jets de combate.

### *Interpretación*

Boyd pronto se dio cuenta de que su proyecto era impopular en el Pentágono y de que enfrentaría oposición y obstrucción a todo lo largo de la línea. Si intentaba combatir a todos, acometer a cada contratista y general, se agotaría y ardería en su propio fuego. Pero Boyd era un estratega de primer orden —sus ideas tendrían gran influencia en la Operación Tormenta del Desierto—, y un estratega nunca pelea fuerza contra fuerza; sondea, en cambio, las debilidades del enemigo. Además, una burocracia como la del

Pentágono inevitablemente tiene debilidades, que Boyd sabía cómo identificar.

La gente del Pentágono quería encajar y complacer. Eran personas políticas, cuidadosas de su reputación; también estaban muy ocupadas y tenían poco tiempo que perder. La estrategia de Boyd fue simple: a lo largo de los años se hizo fama de difícil, e incluso de detestable. Meterse con él podía significar una desagradable batalla pública que mancharía la reputación, haría perder tiempo y perjudicaría políticamente. En esencia, Boyd se transformó en una especie de puercoespín. Ningún animal desea vérselas con una criatura capaz de hacer tanto daño, por pequeña que sea; aun los tigres la dejarán en paz. Y ser dejado en paz le dio a Boyd poder permanente, lo que le permitió sobrevivir lo suficiente para hacer prosperar el proyecto del F-15 y F-16.

La fama, sabía Boyd, es clave. La tuya puede no ser intimidatoria; después de todo, tod@s tenemos que encajar, jugar a la política, parecer afables y adaptarnos. En la mayoría de los casos esto funciona correctamente, pero en momentos de peligro y dificultad, ser vist@ como una persona tan afable obrará en tu contra: indicará que puedes ser presionad@, desalentad@ y obstruid@. Si nunca antes has estado dispuest@ a defenderte, ningún gesto amenazador que hagas será creíble. Entiéndelo: hay un enorme valor en hacerle saber a la gente que, en caso de ser necesario, puedes olvidar tu afabilidad y ser francamente difícil y detestable. Un par de claras demostraciones violentas serán suficientes. Una vez que la gente vea que eres un@ guerrer@, se acercará a ti con un poco de temor en el corazón. Y como dijo Maquiavelo, es más útil ser temid@ que amad@.

**Imagen:** El puercoespín. Parece torpe y lento, presa fácil; pero cuando es amenazado o atacado, saca las púas. Si las tocas, perforarán fácilmente tu piel, y tratar de arrancarlas hará que sus puntas arqueadas se hundan más y causen mayor daño. Quienes se las ven con un puercoespín aprenden a no repetir la experiencia. Aun sin haberlo enfrentado, la mayoría de la gente sabe evitarlo y dejarlo en paz.

**Autoridad:** Cuando el enemigo se niega a combatir contigo, es porque lo cree desventajoso para él, o porque lo has empujado a creerlo así. —*Sun-tzu (siglo IV a.C.)*.

## REVERSO

El propósito de las estrategias de disuasión es desalentar el ataque, y una presencia o acción amenazadora usualmente cumplirá ese cometido. En algunas situaciones, sin embargo, puedes lograr más eficazmente lo mismo haciendo lo contrario: fingiéndote tonto y retraído. Muéstrate inofensivo, o ya derrotado, y es probable que la gente te deje en paz. Un frente inocuo puede ganarte tiempo; así fue como Claudio sobrevivió al violento y traidor mundo de la política romana en el camino que lo llevó a ser emperador: parecía demasiado inofensivo para molestarse en él. Esta estrategia demanda paciencia, sin embargo, y no está exenta de riesgos: deliberadamente te haces pasar por oveja en medio de lobos.

En general, debes mantener bajo control tus intentos de intimidación. Evita

embriagarte con el poder que da el temor: úsalo como defensa en momentos de peligro, no como tu ataque preferido. A largo plazo, atemorizar a la gente crea enemigos; y si no respaldas tu fama de dur@ con victorias, perderás credibilidad. Si tu contrincante se enoja tanto que decide devolverte el mismo juego, podrías convertir igualmente una querrela en una guerra de represalias. Usa esta estrategia con precaución.

# 11 Cambia espacio por tiempo

## LA ESTRATEGIA DE LA INACCIÓN

*El repliegue de cara a un enemigo fuerte no es signo de debilidad, sino de fortaleza. Al resistirte a la tentación de responder a un agresor, ganas tiempo valioso: tiempo para recuperarte, pensar, adquirir perspectiva. Deja que tus enemigos avancen; el tiempo es más importante que el espacio. Negándote a pelear, los enfurecerás y alimentarás su arrogancia. Pronto se extralimitarán y empezarán a cometer errores. El tiempo los exhibirá como imprudentes, y a ti, como sabi@. A veces puedes lograr más no haciendo nada.*

## RETIRADA PARA AVANZAR

A principios de la década de 1930, Mao Tse-tung (1893-1976) era una estrella ascendente en el Partido Comunista Chino. Había estallado una guerra civil entre los comunistas y los nacionalistas; Mao encabezó campañas contra los nacionalistas, usando tácticas guerrilleras para batirlos una y otra vez, pese a ser muy superiores en número. También se desempeñó como presidente del naciente gobierno comunista chino, y sus sugestivos ensayos sobre estrategia y filosofía fueron ampliamente leídos.

Pero entonces hizo erupción una lucha de poder entre los comunistas: un grupo de intelectuales de educación soviética conocidos como los 28 Bolcheviques intentaron obtener el control del partido. Despreciaban a Mao, considerando su inclinación por la guerra de guerrillas como señal de timidez y debilidad, y como atrasada, su defensa de una revolución campesina. Abogaban en cambio por una guerra frontal, en la que se peleara directamente con los nacionalistas por el control de ciudades y regiones clave, como habían hecho los comunistas en Rusia. Poco a poco, los 28B aislaron a Mao y lo despojaron de poder político y militar. En 1934 lo pusieron prácticamente bajo arresto domiciliario en una granja en Hunán.

Amigos y camaradas de Mao pensaban que había caído vertiginosamente en desgracia. Pero más inquietante que la caída misma era su aparente aceptación de ella: Mao no convocó a sus partidarios a defenderse, dejó de publicar, realmente desapareció. Tal vez los 28B habían tenido razón: era un cobarde.

Ese mismo año, los nacionalistas —dirigidos por el general Chiang Kai-shek— lanzaron una nueva campaña para destruir a los comunistas. Su plan era cercar al Ejército Rojo en sus fortalezas y matar hasta el último soldado, y esta vez parecía probable que tuvieran éxito. Los 28B se defendieron valientemente, luchando por preservar las pocas ciudades y regiones bajo control comunista, pero los nacionalistas los excedían en número, estaban mejor equipados y tenían a asesores militares alemanes para ayudarlos. Los nacionalistas tomaban una ciudad tras otra y lentamente rodearon a los comunistas.

Miles desertaron del Ejército Rojo, pero finalmente los soldados restantes —

alrededor de cien mil— lograron romper el cerco nacionalista y encaminarse al noroeste. Mao se les unió en su éxodo. Sólo entonces empezó a hablar y a cuestionar la estrategia de los 28B. Se retiraban en línea recta, se lamentó, lo que facilitaba a los nacionalistas perseguirlos; y avanzaban muy despacio, pues transportaban demasiados documentos, archiveros y otros aparejos de sus antiguas oficinas. Actuaban como si el ejército sencillamente cambiara de campamento y planeara seguir combatiendo a los nacionalistas de la misma manera, peleando por ciudades y territorio. Mao argumentó que esa nueva marcha no debía ser una retirada momentánea a terreno seguro, sino algo más grande. El concepto mismo del partido debía replantearse: en vez de copiar a los bolcheviques, debían crear una revolución distintivamente china basada en el campesinado, el mayor grupo demográfico de China. Para lograrlo necesitaban tiempo y verse libres de ataques. Debían dirigirse al suroeste, a los más distantes confines de China, donde el enemigo no pudiera alcanzarlos.

Los oficiales del Ejército Rojo empezaron a escuchar a Mao: sus tácticas guerrilleras habían sido exitosas antes, y la estrategia de los 28B fracasaba visiblemente. Poco a poco adoptaron sus ideas. Viajaban más ligeros; sólo avanzaban de noche; seguían una y otra direcciones para despistar a los nacionalistas; dondequiera que iban, efectuaban mítines para reclutar a campesinos para su causa. Mao se había convertido de algún modo en el jefe *de facto* del ejército. Aunque inferior en número cien a uno, bajo la jefatura de Mao el Ejército Rojo consiguió escapar de los nacionalistas y, en octubre de 1935, llegar a los remotos confines de la provincia de Shan-hsi, donde finalmente estaría a salvo.

Luego de cruzar veinticuatro ríos y dieciocho cordilleras, y de escapar apenas al desastre en numerosas ocasiones, el ejército llegó al final de su larga marcha. Estaba radicalmente reducido —sólo contaba ya con seis mil hombres—, pero se había forjado un nuevo tipo de partido, el tipo que Mao había deseado siempre: un núcleo duro de devotos seguidores que creían en una revolución campesina y abrazaban la guerra de guerrillas. A salvo de ataques en Shan-hsi, poco a poco este partido depurado fue capaz, primero, de recuperarse y, después, de difundir su evangelio. En 1949, los comunistas derrotaron al fin a los nacionalistas y los expulsaron de la China continental.

Seis en el cuarto lugar significa: El ejército se retira. No hay nada que censurar. Al enfrentarse con un enemigo superior, con el cual sería inútil entablar pelea, una retirada en orden es el único procedimiento correcto, ya que salvaría al ejército de la derrota y la desintegración. No es ningún signo de valor o de fuerza el insistir en una lucha sin esperanza desconociendo las circunstancias.

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

### **Interpretación**

Mao nació y creció en una granja, y la vida campesina china podía ser difícil. Un agricultor debía ser paciente, a merced como estaba de las estaciones y el caprichoso



clima. Miles de años antes, de esa dura vida había emergido la religión taoísta. Un concepto clave del taoísmo es el de *wei wu*, la idea de la acción por medio de la inacción, el control de una situación mediante su no control, el gobierno mediante la abdicación del gobierno. El *wei wu* implica la creencia de que al reaccionar y oponerte a las circunstancias, al luchar constantemente en la vida, en realidad retrocedes, creando más turbulencia en tu camino y dificultades para ti. A veces es mejor esconderse, no hacer nada, sino permitir que pase el invierno. En tales momentos puedes reponerte y fortalecer tu identidad.

Al crecer en una granja, Mao había internalizado esas ideas y las aplicó constantemente a la política y la guerra. En momentos de peligro, cuando sus enemigos eran más fuertes, no temía retirarse, aunque sabía que muchos verían eso como signo de debilidad. El tiempo, sabía él, exhibiría los defectos de la estrategia de sus enemigos, y él usaría ese tiempo para reflexionar en sí mismo y adquirir perspectiva sobre la situación general. Hizo de su periodo de retiro en Hunán, no una humillación negativa, sino una estrategia positiva. De igual manera, usó la larga marcha para forjar una nueva identidad para el Partido Comunista, creando un nuevo tipo de fiel. Una vez que su invierno pasó, él reemergió: sus enemigos habían sucumbido a sus propias debilidades; él se había fortalecido gracias a un periodo de retiro.

La guerra es engañosa: tú puedes creer que eres fuerte y que avanzas contra un enemigo, pero el tiempo podría demostrarte que marchabas de hecho a un gran peligro. En realidad nunca se puede estar segur@, ya que nuestra inmersión en el presente nos priva de verdadera perspectiva. Lo mejor que puedes hacer es librarte de ociosos y convencionales patrones de pensamiento. Avanzar no siempre es bueno; retirarse no siempre es muestra de debilidad. De hecho, en momentos de peligro o dificultad, rehusarse a pelear suele ser la mejor estrategia: separándote del enemigo, no pierdes nada valioso a largo plazo y ganas tiempo para entrar en ti, repensar tus ideas, separar a los verdaderos fieles de los satélites. El tiempo se vuelve tu aliado. Al aparentemente no hacer nada, adquieres fortaleza interior, la cual se traducirá después en tremendo poder, cuando llegue el momento de actuar.

*Puedo recuperar espacio. Tiempo, nunca.*  
—Napoleón Bonaparte (1769-1821).

## **CLAVES PARA LA GUERRA**

El problema que tod@s enfrentamos en la estrategia, y en la vida, es que cada un@ de nosotr@s es únic@ y posee una personalidad única. Nuestras circunstancias también lo son; en realidad, ninguna situación se repite jamás. Pero por lo general apenas si estamos conscientes de lo que nos diferencia; en otras palabras, de lo que en realidad somos. Nuestras ideas proceden de libros, maestros, todo tipo de influencias

invisibles. Respondemos a los hechos rutinaria y mecánicamente en vez de tratar de entender sus diferencias. En nuestro trato con los demás, asimismo, somos fácilmente contagiados por su *tempo* y ánimo. Todo esto crea una especie de niebla. No vemos los hechos como son; no nos conocemos a nosotr@s mism@s.

Tu tarea como estratega es simple: ver las diferencias entre tú y los demás, conocer tu bando y tu enemigo lo mejor que puedas, para tener una mejor perspectiva de los hechos, conocer las cosas tal como son. En la agitación de la vida diaria, esto no es fácil; la capacidad de hacerlo procede únicamente, en efecto, de saber cuándo y cómo retirarte. Si siempre estás avanzando, siempre atacando, siempre respondiendo emocionalmente a la gente, no tendrás tiempo para adquirir perspectiva. Tus estrategias serán débiles y mecánicas, basadas en cosas que ocurrieron en el pasado o a otra persona. Como el mono, imitarás en lugar de crear. Retirarte es algo que debes hacer de vez en cuando, para encontrarte y librarte de influencias contagiosas. Y la mejor ocasión para hacerlo es en momentos de dificultad y peligro.

Simbólicamente, el retiro es religioso, o mitológico. Fue sólo escapando al desierto que Moisés y los judíos pudieron solidificar su identidad y reemerger como fuerza social y política. Jesús pasó sus cuarenta días en el desierto; Mahoma huyó a La Meca en un momento de gran peligro para un periodo de retiro. Él y el puñado de sus más devotos partidarios usaron ese tiempo para fortalecer sus lazos, saber quiénes eran y en qué creían, dejar que el tiempo ejerciera su benéfica acción. Luego, esta pequeña banda de creyentes reemergió para conquistar La Meca y la península árabe, y más tarde, tras la muerte de Mahoma, derrotar a los bizantinos y el Imperio persa, extendiendo el Islam sobre vastos territorios. Alrededor del mundo, todas las mitologías tienen un héroe que se retira, aun al Hades mismo en el caso de Odiseo, para encontrarse.

Si Moisés se hubiera quedado y combatido en Egipto, los judíos serían una nota al calce en la historia. Si Mahoma hubiera enfrentado a sus enemigos en La Meca, habría sido aplastado y olvidado. Cuando peleas con alguien más poderoso que tú, pierdes algo más que tus posesiones y posición; pierdes tu capacidad para pensar claramente, para mantenerte distante y distint@. Te contagias de las emociones y violencia del agresor en formas que no puedes imaginar. Es mejor huir y usar el tiempo que tu fuga te ha ganado para entrar en ti. Deja que el enemigo tome territorios y avance; te recuperarás e invertirás la situación cuando llegue el momento. La decisión de retirarte no muestra debilidad sino fortaleza. Es el culmen de la sabiduría estratégica.

Las oportunidades cambian sin cesar. Quienes llegan muy pronto han ido demasiado lejos, mientras que quienes llegan muy tarde no pueden aprovecharlas. Así como el sol y la luna siguen su curso, el tiempo no sigue a la gente. Por lo tanto, los sabios no valoran las grandes joyas tanto como un poco de tiempo. El tiempo es difícil de encontrar y fácil de perder.

HUAINANZI, CHINA, SIGLO II A.C.

La esencia de la retirada es la negativa a combatir al enemigo por cualquier

medio, ya sea psicológico o físico. Puedes hacer esto en forma defensiva, para protegerte, pero ésta también puede ser una estrategia positiva: al negarte a pelear con enemigos agresivos, en realidad puedes enfurecerlos y desequilibrarlos.

Durante la Primera Guerra Mundial, Inglaterra y Alemania libraron una guerra unilateral en el este de África, donde cada uno de ellos tenía una colonia. En 1915, el comandante inglés, el teniente general Jan Smuts, procedió contra el mucho menor ejército alemán en el África oriental alemana, dirigido por el coronel Paul von Lettow-Vorbeck. Smuts esperaba una rápida victoria; tan pronto como acabara con los alemanes, sus tropas podrían desplazarse a más importantes teatros de guerra. Pero Von Lettow-Vorbeck se rehusó a hacerle frente y se retiró al sur. Smuts marchó tras él.

Una y otra vez, Smuts creía tener acorralado a Von Lettow-Vorbeck, sólo para descubrir que el oficial alemán había emprendido la marcha horas antes. Como atraído por un imán, Smuts siguió a Von Lettow-Vorbeck por ríos, montañas y bosques. Sus líneas de abastecimiento se extendieron cientos de kilómetros, y sus soldados se volvieron vulnerables a incluso las menores acciones hostiles de los alemanes, lo que destruyó su moral. Atascado al paso del tiempo en selvas pestilentes, el ejército de Smuts fue diezmado por el hambre y la enfermedad, sin haber librado nunca una batalla real. Para el final de la guerra, Von Lettow-Vorbeck había logrado inducir a su enemigo a una cacería de gato y ratón de cuatro años de duración que había inmovilizado por completo valiosas fuerzas inglesas sin rendir nada a cambio.

Smuts era un jefe persistente, concienzudo y agresivo que gustaba de derrotar a sus adversarios mediante maniobras en el campo de batalla. Von Lettow-Vorbeck jugó con esa predilección: se rehusó a trabar frontal batalla con Smuts, manteniéndose en cambio tentadoramente cerca, justo al alcance de la mano, preservando la posibilidad del combate para que los ingleses siguieran internándose en la selva. Enfurecido en vano, Smuts continuó la caza. Von Lettow-Vorbeck usó los vastos espacios e inhóspito clima de África para destruir a los ingleses.

La mayoría de la gente responde a la agresión involucrándose de alguna manera en ella. Es casi imposible contenerse. Alejándote por completo y retirándote, tú exhibes gran poder y refrenamiento. Tus enemigos se desesperan de que reacciones; la retirada los enfurece y provoca en ellos nuevos ataques. Así que persiste en tu retirada, cambiando espacio por tiempo. Mantente tranquilo@ y equilibrado@. Deja que tomen el territorio que quieran; como los alemanes, atráelos a un vacío de inacción. Empezarán a extralimitarse y a cometer errores. El tiempo está de tu lado, porque no has perdido un segundo en batallas inútiles.

La guerra está llena de sorpresas, de hechos imprevistos que pueden entorpecer y arruinar hasta el mejor plan. Carl von Clausewitz llamó a esto “fricción”. La guerra es una constante ilustración de la ley de Murphy: si algo puede salir mal, lo hará. Pero cuando te retiras, cuando cambias espacio por tiempo, haces que la ley de

Murphy trabaje para ti. Así le ocurrió a Von Lettow-Vorbeck: volvió a Smuts víctima de la ley de Murphy, dándole suficiente tiempo para hacer que sucediera lo peor.

Durante la Guerra de los Siete Años (1756-1763), Federico el Grande de Prusia enfrentó por todas partes a los ejércitos austriaco, francés y ruso, todos ellos determinados a traspasarlo. Estratega usualmente proclive al ataque agresivo, Federico pasó esta vez a la defensiva, ideando maniobras para ganar tiempo y escapar de la red que sus enemigos pretendían tenderle. Un año tras otro logró evitar el desastre, así fuera por un pelo. Luego, de repente, la zarina Isabel de Rusia murió. Odiaba a Federico, pero su sobrino y sucesor en el trono, el zar Pedro III, era un joven perverso que no había querido a su tía y admiraba enormemente a Federico el Grande. Así, no sólo sacó a Rusia de la guerra, sino que además se alió con los prusianos. La Guerra de los Siete Años llegó a su fin; había ocurrido el milagro que Federico necesitaba. Si éste se hubiera rendido en su peor momento, o intentado abrirse paso en la pelea, lo habría perdido todo. Manióbró en cambio para hacer tiempo a fin de que la ley de Murphy obrara sobre sus enemigos.

La guerra es una cuestión física, que tiene lugar en un sitio específico: los generales dependen de mapas y planean estrategias por ejecutar en localidades particulares. Pero el tiempo es tan importante como el espacio en el pensamiento estratégico, y saber cómo usarlo hará de ti un@ estratega superior, dando una dimensión adicional a tus ataques y defensa. Para lograrlo debes dejar de pensar en el tiempo como una abstracción: en realidad, a partir del minuto en que naciste, el tiempo es lo único que tienes. Es tu único bien verdadero. La gente puede arrebatarte tus posesiones, pero —salvo que te liquiden— ni siquiera los más poderosos agresores podrán arrebatarte el tiempo a menos que tú se lo permitas. Aun en prisión tu tiempo es tuyo, si lo usas para tus propósitos. Perder tu tiempo en batallas que no has elegido es más que un error: es una estupidez del mayor orden. El tiempo perdido no se recupera nunca.

**Imagen:** Las arenas del desierto. En el desierto no hay nada que comer ni útil para la guerra: sólo arena y espacio vacío. Retírate al desierto ocasionalmente, para pensar y ver con claridad. El tiempo pasa despacio ahí, que es lo que necesitas. Bajo ataque, retrocede al desierto, atrayendo a tus enemigos a un lugar donde pierdan todo sentido del tiempo y el espacio y caigan bajo tu control.

**Autoridad:** En perfecto orden esperan un enemigo desordenado, y serenos, un enemigo vociferante. Esto es lo que se llama tener de su parte el factor “ánimo”. —Sun-tzu (siglo IV a.C.).

## REVERSO

Cuando tus enemigos te atacan con abrumadora fuerza, en lugar de retirarte a veces puedes decidir enfrentarlos directamente. Invitas así al martirio, quizá esperándolo incluso, pero el martirio también es una estrategia, y de muy antigua índole: te convierte en símbolo, un punto de referencia en el futuro. Esta estrategia tendrá éxito si eres suficientemente importante —si tu derrota tiene valor simbólico—, pero las

circunstancias deben operar para realzar la justicia de tu causa y la repulsividad de la del enemigo. Tu sacrificio también debe ser único; demasiados mártires, a lo largo de un periodo muy extenso, arruinarán el efecto. En casos de extrema debilidad, frente a un enemigo realmente grande, el martirio puede usarse para demostrar que el espíritu combativo de tu bando no se ha extinguido, útil manera de mantener alta la moral. Pero, en general, el martirio es un arma peligrosa y puede ser contraproducente, pues quizá ya no estés ahí para verlo prosperar, y sus efectos son demasiado fuertes para ser controlados. También puede tardar siglos en fructificar. Aun cuando pueda resultar simbólicamente exitoso, un buen estratega lo evita. La retirada es siempre la mejor acción.

La retirada no debe ser nunca un fin en sí misma; en algún momento tienes que volverte y pelear. Si no lo haces, la retirada será más bien rendición: gana el enemigo. El combate es, a largo plazo, inevitable. La retirada sólo puede ser temporal.

# PARTE IV GUERRA OFENSIVA

Los mayores peligros en la guerra, y en la vida, surgen de lo inesperado: la gente no responde como pensaste, los hechos revuelven tus planes y producen confusión, las circunstancias son arrolladoras. En estrategia, esta discrepancia entre lo que quieres que pase y lo que pasa se llama “fricción”. La idea detrás de la guerra ofensiva convencional es simple: al atacar a la otra parte primero, golpeando sus puntos vulnerables y tomando la iniciativa para no soltarla jamás, creas tus propias circunstancias. Antes de que cualquier fricción pueda colarse y minar tus planes, pasas a la ofensiva, y tus implacables maniobras imponen tanta fricción en el enemigo que se desploma.

Ésta es la forma de guerra que han practicado los más exitosos capitanes de la historia, y el secreto de su éxito es una perfecta combinación de astucia estratégica y audacia. El elemento estratégico interviene en la planeación: establecimiento de una meta general, forja de los medios para cumplirla y concepción del plan general en todo detalle. Esto significa pensar en términos de una campaña, no de batallas particulares. También significa conocer las fortalezas y debilidades de la otra parte, para que puedas calibrar tus golpes según sus vulnerabilidades. Cuanto más detallada sea tu planeación, más seguro te sentirás al entrar en batalla y más fácil te será mantener el curso una vez que surjan los inevitables problemas. En el ataque mismo, sin embargo, debes golpear con tal espíritu y audacia que pongas a tus enemigos de rodillas, dando así irresistible impulso a tu ofensiva.

Los once capítulos siguientes te iniciarán en la forma suprema de la guerra. Te ayudarán a poner tus deseos y metas en un marco más amplio, conocido como “gran estrategia”. Te enseñarán cómo examinar a tus enemigos y descubrir sus secretos. Describirán cómo una sólida base de planeación te dará fluidas opciones para atacar y cómo específicas maniobras (la maniobra de flanqueo, el envolvimiento) y estilos de ataque (dañar centros de gravedad, forzar al enemigo a asumir posiciones de extrema debilidad) que funcionan brillantemente en la guerra pueden aplicarse a la vida. Por último, te enseñarán cómo poner fin a tu campaña. Sin una vigorosa conclusión que cumpla tus metas generales, todo lo que hayas hecho será inútil. Dominar los diversos componentes de la guerra ofensiva dará a todos tus ataques en la vida una fuerza mucho mayor.

# 12 Pierde batallas pero gana la guerra

## LA GRAN ESTRATEGIA

*Cada persona que te rodea es un estratega en busca de poder que trata de promover sus propios intereses, a menudo a tus expensas. Tus batallas diarias con ellas te hacen perder de vista lo único que realmente importa: la victoria final, el cumplimiento de las metas mayores, el poder duradero. La gran estrategia es el arte de ver más allá de la batalla y calcular por adelantado. Requiere que te concentres en tu meta última y planees cómo alcanzarla. En la gran estrategia consideras las ramificaciones políticas y consecuencias a largo plazo de lo que haces. En vez de reaccionar emocionalmente ante la gente, tomas el control, y vuelves tus acciones más dimensionales, sutiles y efectivas. Deja que los demás caigan atrapados en los altibajos de la batalla y se deleiten en sus pequeñas victorias. La gran estrategia te dará la mayor de las recompensas: la de reír al último.*

## LA GRAN CAMPAÑA

Durante su desarrollo en la corte de Macedonia, Alejandro (356-322 a.C.) fue considerado un joven más bien extraño. Gustaba de las actividades juveniles usuales, como los caballos y la guerra; habiendo combatido junto a su padre, el rey Filipo II, en varias batallas, había demostrado su valentía. Pero también le agradaban la filosofía y la literatura. Su tutor fue el gran pensador Aristóteles, bajo cuya influencia dio en discutir sobre política y ciencia, juzgando el mundo lo más desapasionadamente posible. Después estaba su madre, Olimpia: mujer mística y supersticiosa, cuando nació Alejandro tuvo visiones de que un día él gobernaría el mundo conocido. Se lo dijo, y lo llenó de historias de Aquiles, de quien su familia decía descender. Alejandro adoraba a su madre (y odiaba a su padre), y se tomó muy en serio sus profecías. Desde muy temprana edad se condujo como si fuera algo más que el hijo de un rey.

*La presteza lo es todo. La resolución está indisolublemente vinculada con la precaución. Si un individuo es cauto y mantiene siempre su lucidez, no tiene por qué perturbarse o alarmarse. Si en todo momento está vigilante, incluso antes de que se presente el peligro, estará armado cuando éste se acerque y no tendrá razón para temer. El hombre superior está en guardia contra lo que todavía no divisa y está alerta para lo que todavía no puede oír; por eso, vive en medio de las dificultades como si no existieran. [...] Si la razón triunfa, las pasiones se retiran por sí mismas.*

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

Alejandro fue educado para ser el sucesor de Filipo, y el Estado que iba a heredar había crecido considerablemente durante el reinado de su padre. A lo largo de los años el rey había logrado convertir al ejército macedonio en la fuerza suprema en toda Grecia. Había derrotado a Tebas y Atenas y unido a todas las ciudades-Estado griegas (excepto Esparta) en una liga helénica bajo su jefatura. Era un gobernante astuto e intimidatorio. Después, en 336 a.C., un noble descontento lo asesinó. Viendo de pronto vulnerable a Macedonia, Atenas declaró su independencia de la liga. Las demás ciudades-Estado la siguieron. Tribus del norte amenazaron entonces con

invadir. Casi de la noche a la mañana, el pequeño imperio de Filipo se desintegraba.

Cuando Alejandro llegó al trono, tenía apenas veinte años, y muchos lo consideraron falto de preparación. Era un mal momento para aprender sobre la marcha; los generales y líderes políticos macedonios tendrían que tomarlo bajo su protección. Le aconsejaron proceder lentamente, consolidar su posición tanto en el ejército como en Macedonia y después reformar gradualmente la liga mediante la fuerza y la persuasión. Eso era lo que Filipo habría hecho. Pero Alejandro no escuchó; tenía otro plan, o al menos así parecía. Sin dar tiempo a sus enemigos dentro y fuera de Macedonia de organizarse en su contra, condujo al ejército al sur y reconquistó Tebas en una serie de maniobras relámpago. Luego marchó contra los atenienses, que, temerosos de su venganza, imploraron perdón y pidieron ser admitidos de nuevo en la liga. Alejandro cedió a su deseo.

El excéntrico joven príncipe se había demostrado a sí mismo que era un rey valiente e impredecible, atacando cuando no pretendía hacerlo, pero exhibiendo inesperada piedad por Atenas. Era difícil interpretarlo, pero sus primeras maniobras como rey le habían ganado muchos admiradores. Su siguiente paso, sin embargo, fue aún más extraño y audaz: en vez de ocuparse de consolidar sus victorias y fortalecer la frágil liga, propuso lanzar una cruzada contra el imperio persa, el gran enemigo de los griegos. Ciento cincuenta años antes, los persas habían tratado de invadir Grecia. Casi lo habían logrado y continuaban soñando con intentarlo y conseguirlo. Con Persia como constante amenaza, los griegos nunca podrían estar tranquilos, y su comercio marítimo era entorpecido por el poder de la armada persa.

En 334 a.C., Alejandro condujo a un ejército unido de treinta y cinco mil griegos por el Estrecho de los Dardanelos en dirección al Asia menor, el extremo occidental del imperio persa. En su primer encuentro con el enemigo, en la Batalla del Gránico, los griegos vencieron a los persas. Los generales de Alejandro no pudieron menos que admirar su audacia: parecía resuelto a conquistar Persia, cumpliendo en tiempo récord la profecía de su madre. Triunfó gracias a la celeridad y la toma de la iniciativa. Entonces, soldados y generales por igual esperaban que se arrojara directamente al este sobre Persia para liquidar al ejército enemigo, que parecía sorprendentemente débil.

Pero Alejandro confundió una vez más sus expectativas, decidiendo de súbito hacer lo que nunca antes había hecho: tomarse su tiempo. Eso habría parecido prudente cuando llegó al poder, pero entonces daba la impresión de que concedía a los persas lo único que necesitaban: tiempo para recuperarse y reabastecerse. Aun así, Alejandro guió a su ejército no al este sino al sur, hacia la costa del Asia menor, librando a las ciudades locales del dominio persa. Después zigzagueó al este, y luego otra vez al sur, por Fenicia y hasta Egipto, derrotando rápidamente a la débil guarnición persa ahí. Los egipcios detestaban a sus gobernantes persas y recibieron a Alejandro como su libertador. Éste pudo usar entonces las vastas bodegas de granos de los egipcios para alimentar al ejército griego y para ayudar a mantener estable la



economía griega, mientras privaba a Persia de valiosos recursos.

#### LA ZORRA Y EL MONO ELEGIDO REY

En una asamblea de animales un mono se puso a bailar, se ganó a los demás y lo eligieron rey. La zorra, sintiendo envidia de él, al encontrar en una trampa un trozo de carne, lo llevó allí y le dijo que había hallado un tesoro, pero que ella no lo podía aprovechar, y que se lo ofrecía como presente de su realeza; y le invitó a cogerlo. El mono se acercó descuidadamente y fue atrapado por la trampa, y, al acusar a la zorra de haberle engañado, aquélla dijo: “¡Mono!, ¿con tal necedad eres tú el rey de los animales?”.

Así, los que emprenden proyectos irreflexivamente se exponen al ridículo, además de fracasar.

*FÁBULAS, ESOPHO, SIGLO VI A.C.*

Al tiempo que los griegos se alejaban de su país, la armada persa, capaz de desembarcar un ejército en casi cualquier parte del Mediterráneo para atacarlos desde atrás o por un flanco, era una amenaza preocupante. Antes de que Alejandro iniciara su expedición, muchos le habían aconsejado formar la armada griega y librar batalla con los persas tanto por mar como por tierra. Alejandro los había ignorado. En cambio, mientras recorría Asia menor y después la costa de Fenicia, simplemente capturó los principales puertos de Persia, volviendo así inútil la armada de esta nación.

Esas pequeñas victorias perseguían, entonces, un alto propósito estratégico. Aun así, habrían significado poco si los griegos hubieran sido incapaces de derrotar a los persas en batalla, y Alejandro parecía volver más difícil esa victoria. El rey persa, Darío, concentraba sus fuerzas al este del río Tigris; eran muy numerosas, el lugar era excelente, y él podía esperar con calma a que Alejandro cruzara el río. ¿Había perdido éste el gusto por la batalla? ¿La cultura persa y egipcia lo habían suavizado? Así parecía: había empezado a vestir prendas persas y a adoptar costumbres persas. Se le vio incluso adorar a dioses persas.

Mientras el ejército persa se replegaba al este del Tigris, grandes áreas del imperio persa habían caído bajo control griego. Alejandro pasaba entonces gran parte de su tiempo no en guerra, sino en política, tratando de ver cómo gobernar mejor esas regiones. Decidió apoyarse en el sistema persa ya existente, manteniendo los mismos títulos de los puestos en la burocracia gubernamental, recolectando el mismo tributo que Darío había recaudado. Sólo cambió los aspectos severos e impopulares del régimen persa. Pronto corrió la noticia de su generosidad y gentileza con sus nuevos súbditos. Una ciudad tras otra se rendían a los griegos sin batalla, gustosas de formar parte del creciente imperio de Alejandro, que trascendía Grecia y Persia. Él era el factor unificador, el benevolente dios vigilante.

Finalmente, en 331 a.C., Alejandro marchó contra la principal fuerza persa en Arbela. Lo que sus generales no habían comprendido era que, privado del uso de su armada, sus ricos territorios en Egipto y el apoyo y tributo de casi todos sus súbditos, el imperio persa ya se había desmoronado. La victoria de Alejandro en Arbela sólo confirmó militarmente lo que él ya había logrado meses atrás: que gobernaba el antes poderoso imperio persa. Cumpliendo la profecía de su madre, controlaba casi todo el mundo conocido.

## *Interpretación*

Las maniobras de Alejandro Magno asombraron a su estado mayor: no parecían tener ninguna lógica, ninguna consistencia. Sólo más tarde los griegos pudieron mirar atrás y ver realmente su magnífica proeza. La razón de que no hayan podido comprenderlo fue que Alejandro había inventado una manera completamente nueva de pensar y actuar en el mundo: el arte de la gran estrategia.

En la gran estrategia ves más allá del momento, más allá de tus batallas y preocupaciones inmediatas. Te concentras en cambio en lo que quieres alcanzar a la larga. Controlando la tentación de reaccionar a los hechos conforme ocurren, determinas cada una de tus acciones de acuerdo con tus metas últimas. No piensas en términos de batallas particulares, sino de una campaña.

Epistemológicamente hablando, la fuente de todas las opiniones erróneas sobre la guerra radica en las tendencias idealista y mecanicista. [...] Las personas con tales tendencias son subjetivas y parciales en su enfoque de los problemas. Se complacen en un discurso infundado y puramente subjetivo, basándose en un solo aspecto o manifestación temporal [y] magnificándolo con subjetividad similar hasta hacer de él la totalidad del problema. [...] Sólo oponiéndose a las tendencias idealista y mecanicista y adoptando una visión imparcial y objetiva al hacer un estudio de la guerra, podemos extraer conclusiones correctas sobre la cuestión de la guerra.

*SELECTED MILITARY WRITINGS, MAO TSE-TUNG, 1893-1976.*

Alejandro debió su novedoso estilo de elaboración de estrategias a su madre y a Aristóteles. Su madre le había dado un sentido de destino y una meta: gobernar el mundo conocido. Desde los tres años de edad, él pudo ver en su imaginación el papel que desempeñaría cuando tuviera treinta. De Aristóteles aprendió el poder de controlar sus emociones, viendo las cosas desapasionadamente, pensando de antemano en las consecuencias de sus actos.

Sigue los zigzags de las maniobras de Alejandro y verás la consistencia de su gran estrategia. Sus prontas acciones primero contra Tebas y después contra Persia obraron psíquicamente sobre sus soldados y sus críticos. Nada aquieta más rápido a un ejército que una batalla; la repentina cruzada de Alejandro contra los odiosos persas fue la manera perfecta de unir a los griegos. Una vez en Persia, sin embargo, la rapidez era la táctica incorrecta. Si Alejandro hubiera avanzado, se habría visto controlando demasiado territorio muy pronto; dominarlo habría agotado sus recursos, y en el consecuente vacío de poder habrían aparecido enemigos por todas partes. Era preferible proceder con lentitud, aprovechar lo que ya existía, ganar los corazones y las mentes. En lugar de desperdiciar dinero creando una armada, era mejor volver simplemente inutilizable la armada persa. Para pagar la extensa campaña que rendiría éxito a largo plazo, era preciso tomar primero los ricos territorios de Egipto. Ninguna de las acciones de Alejandro era en vano. Quienes veían que sus planes daban fruto, en formas que ellos mismos habían sido totalmente incapaces de predecir, lo concebían como una especie de dios, y ciertamente su control sobre hechos futuros parecía más divino que humano.

Para ser un@ gran estratega en la vida, debes seguir el camino de Alejandro. Primero, aclara tu vida —descifra tu laberinto personal—, determinando qué estás destinado a alcanzar, la dirección en la que tus habilidades y talentos parecen empujarte. Visualízate cumpliendo ese destino en glorioso detalle. Como aconsejaba Aristóteles, empuñate en dominar tus emociones y aprende a pensar por adelantado: “Esta acción me acercará a mi meta, esta otra no me llevará a ninguna parte”. Guiad@ por estas normas, podrás mantener el curso.

Existe, sin embargo, una gran diferencia entre Oriente y Occidente en herencias culturales, en valores y en maneras de pensar. En la manera oriental de pensar, se empieza por el todo, se toma todo como un todo y se procede a una completa e intuitiva síntesis [combinación]. En la manera occidental de pensar, en cambio, se empieza por las partes, se toma [divide] un asunto complejo en sus partes componentes y después se les aborda una por una, con énfasis en el análisis lógico. Así, el pensamiento militar occidental tradicional aboga por un enfoque militar directo, con acento en el uso de las fuerzas armadas.

*THE STRATEGIC ADVANTAGE: SUN ZI & WESTERN APPROACHES TO WAR, CAO SHAN, ED., 1997.*

Ignora el saber convencional acerca de lo que debes o no debes hacer. Tal vez tenga sentido para algunos, pero eso no quiere decir que tenga alguna relación con tus metas y tu destino. Debes ser suficientemente paciente para planear varios pasos; para librar una campaña en vez de batallas. El camino a tu meta podría ser indirecto, tus acciones podrían ser extrañas para otras personas, pero entre más sea así, mejor: cuanto menos te entiendan, más fácil te será engañarlas, manipularlas y persuadirlas. Siguiendo este camino, obtendrás la serena perspectiva de Olimpia que te distinguirá de los demás mortales, ya sea soñadores que nunca logran nada o personas prácticas y prosaicas que sólo consiguen pequeñeces.

*Lo que admiro particularmente de Alejandro no son tanto sus campañas, [...] sino su sentido político. Poseía el arte de conquistar el afecto de la gente.*

**—Napoleón Bonaparte (1769-1821).**

## **GUERRA TOTAL**

En 1967, los jefes del esfuerzo bélico estadounidense en Vietnam creían que por fin estaban obteniendo progresos. Habían lanzado una serie de operaciones para buscar y destruir al Vietcong, los soldados norvietnamitas infiltrados en Vietnam del Sur y que habían terminado por controlar gran parte del campo de este último país. Esos guerrilleros eran elusivos, pero los estadounidenses les habían infligido grandes pérdidas en las pocas batallas que habían logrado imponerles ese año. El nuevo gobierno sudvietnamita, apoyado por los estadounidenses, parecía relativamente estable, lo que podía contribuir a ganarle aprobación entre el pueblo vietnamita. Al norte, inesperados bombardeos habían inutilizado muchos campos de aterrizaje de Vietnam del Norte y dañado gravemente su fuerza aérea. Y aunque en Estados Unidos habían brotado masivas manifestaciones antibélicas, las encuestas indicaban

que la mayoría de los estadounidenses apoyaba la guerra y creía que el fin estaba a la vista.

Dado que el Vietcong y el ejército norvietnamita habían demostrado ser ineficaces en la batalla frente a frente contra las poderosas potencia de fuego y tecnología estadounidenses, la estrategia era atraerlos de algún modo a un gran combate. Ése sería el momento decisivo de la guerra. Y para fines de 1967, la inteligencia señalaba que los norvietnamitas estaban a punto de caer justo en esa trampa: su comandante, el general Vo Nguyen Giap, planeaba una gran ofensiva contra el puesto de avanzada de los marines de Estados Unidos en Khe Sanh. Aparentemente quería repetir su mayor éxito: la batalla en Dien Bien Phu en 1954, en la que había derrotado al ejército francés, echando de Vietnam a los franceses para siempre.

Khe Sanh era un puesto estratégico clave. Se hallaba a sólo veintidós kilómetros de la zona desmilitarizada que separaba a Vietnam del Norte y del Sur. Estaba asimismo a diez kilómetros de la frontera con Laos, sede de uno de los tramos de la famosa Vereda Ho Chi Minh, la ruta de abastecimiento norvietnamita al Vietcong en el sur. El general William C. Westmoreland, comandante general estadounidense, usaba Khe Sanh para monitorear la actividad del enemigo en el norte y el oeste. Dien Bien Phu había cumplido un papel similar para los franceses, y Giap había sido capaz de aislarlo y destruirlo. Westmoreland no permitiría que Giap repitiera la hazaña. Construyó protegidas pistas aéreas alrededor de Khe Sanh, asegurando el pleno uso de sus helicópteros y el control del aire. Llamó a un número sustancial de tropas del sur al área de Khe Sanh, por si las necesitaba. Ordenó también que seis mil marines adicionales reforzaran el puesto. Pero no quería desalentar en absoluto un gran ataque contra Khe Sanh; en una batalla frontal, el enemigo finalmente se expondría a una severa derrota.

En las primeras semanas de 1968, todos los ojos estaban puestos en Khe Sanh. La Casa Blanca y los medios de información de Estados Unidos estaban seguros de que la batalla decisiva de la guerra estaba a punto de comenzar. Por fin, en el amanecer del 21 de enero de 1968, el ejército norvietnamita efectuó un despiadado asalto. Conforme ambas partes se atrincheraban, la batalla se convirtió en sitio.

Poco después de iniciado el combate, los vietnamitas se dispusieron a celebrar su Año Nuevo lunar, la festividad llamada Tet. Era un periodo de diversión, y en tiempo de guerra era también un momento tradicional para declarar una tregua. Ese año no fue diferente; ambas partes aceptaron suspender los combates durante el Tet. A primera hora del 31 de enero, sin embargo, el primer día del Año Nuevo, empezaron a llegar reportes de todo Vietnam del Sur: prácticamente todos los grandes pueblos y ciudades, así como las más importantes bases estadounidenses, habían caído bajo ataque del Vietcong. Un general del ejército, al rastrear el patrón de los ataques en un mapa, dijo que “parecía una máquina de billar romano, resplandeciendo en cada asalto”.

Partes de la propia ciudad de Saigón habían sido destruidas por soldados enemigos, algunos de los cuales habían hecho volar un muro de la embajada de Estados Unidos, símbolo mismo de la presencia estadounidense en Vietnam. Los marines recuperaron el control de la embajada en un sangriento episodio, ampliamente difundido por la televisión estadounidense. El Vietcong también atacó la estación de radio de esa ciudad, el palacio presidencial y el propio compuesto de Westmoreland en la base aérea de Tan Son Nhut. La ciudad pronto cayó presa del enfrentamiento callejero y el caos.

Fuera de Saigón, también ciudades provinciales se hallaban bajo sitio. La acción más destacada fue la captura norvietnamita de Hue, antigua capital vietnamita y ciudad venerada por los budistas. Los insurgentes tomaron el control de prácticamente toda la ciudad.

Entre tanto, los ataques contra Khe Sanh continuaban en oleadas. Era difícil para Westmoreland saber cuál era el blanco principal: ¿las batallas en el sur eran simplemente un medio para distraer fuerzas de Khe Sanh, o al revés? En un par de semanas, en todas partes de Vietnam del Sur los estadounidenses recuperaron la ventaja, retomando el control de Saigón y asegurando sus bases aéreas. Los sitios de Hue y Khe Sanh duraron más tiempo, aunque grandes bombardeos de artillería y por aire doblegaron finalmente a los insurgentes y arrasaron secciones enteras de Hue.

Quando la tenebrosa inercia aumenta, oscuridad e inactividad, negligencia e ilusión crecen. Quando la lucidez prevalece, el ser cuyo cuerpo muere entra en los immaculados mundos de aquellos que conocen la realidad. Quando muere en pasión, nace entre los amantes de la acción; así, cuando muere en la tenebrosa inercia, nace en los vientres de la insensatez. El fruto de la buena conducta es puro e immaculado, dicen, pero el sufrimiento es el fruto de la pasión; la ignorancia, el fruto de la tenebrosa inercia. De la lucidez, el conocimiento nace; de la pasión surge la codicia; de la tenebrosa inercia brotan la negligencia, la ilusión y la ignorancia. Los hombres lúcidos ascienden; los hombres de pasión se quedan en medio; los hombres de la tenebrosa inercia, atrapados en sus viles maneras, se hunden en lo profundo.

*BHAGAVAD GITA: CONSEJO DE KRISHNA EN TIEMPO DE GUERRA, CIRCA SIGLO I D.C.*

Terminada la que después se conocería como Ofensiva del Tet, Westmoreland la comparó con la Batalla del Bulge, casi a fines de la Segunda Guerra Mundial. Ahí, los alemanes habían sorprendido a los aliados montando una audaz incursión en el este de Francia. En los primeros días habían avanzado rápidamente, produciendo pánico; pero una vez que los aliados se recuperaron, repelieron a los alemanes, hasta que al fin quedó claro que esa batalla había sido el tiro de gracia del ejército alemán, su último disparo. Lo mismo había ocurrido, argumentó Westmoreland, con el ejército norvietnamita en Khe Sanh y el Vietcong en el sur: habían sufrido terribles bajas, muchas más que los estadounidenses; de hecho, toda la infraestructura del Vietcong había sido aniquilada. Jamás se recuperarían; por fin el enemigo había dado la cara, y había sido cruelmente apaleado.

Los estadounidenses pensaban que el Tet había sido un desastre táctico para el norte. Pero de su país empezaba a llegar otro punto de vista: el drama de la embajada estadounidense, el sitio de Hue y los ataques contra bases aéreas habían mantenido a

millones de estadounidenses pegados a sus televisores. Hasta entonces, el Vietcong había operado principalmente en el campo, apenas visible para el público estadounidense. De pronto, por primera vez, era visto en grandes ciudades, causando estragos y destrucción. A los estadounidenses les habían dicho que la guerra iba a la baja y sería ganada; esas imágenes decían otra cosa. De repente, el propósito de la guerra pareció menos claro. ¿Cómo podía permanecer estable Vietnam del Sur de cara a ese ubicuo enemigo? ¿Cómo podrían clamar los estadounidenses una victoria clara en algún momento? Lo cierto era que no había ningún final a la vista.

Sonrióse Atenea, la deidad de ojos de lechuza, le halagó con la mano y transfigurándose en una mujer hermosa, alta y diestra en eximias labores, le dijo estas aladas palabras: “Astuto y falaz habría de ser quien te aventajara [Odiseo] en cualquier clase de engaños, aunque fuese un dios el que te saliera al encuentro. ¡Temerario, artero, incansable en el dolo! ¿Ni aun en tu patria habías de renunciar a los fraudes y a las palabras engañosas [...]? [...] Ambos somos peritos en astucias, pues si tú sobresaes mucho entre los hombres por tu consejo y tus palabras, yo soy celebrada entre todas las deidades por mi prudencia y mis astucias.

*LA ODISEA, HOMERO, CIRCA SIGLO IX A.C.*

Las encuestas de opinión estadounidenses registraron un marcado viraje contra la guerra. Manifestaciones antibélicas estallaron en todo el país. Los asesores militares del presidente Lyndon Johnson, quienes le habían dicho que Vietnam del Sur estaba cada vez más bajo su control, confesaron entonces que ya no podían ser tan optimistas. En las elecciones primarias demócratas en New Hampshire, en marzo de ese año, a Johnson le asombró verse derrotado por el senador Eugene McCarthy, quien había galvanizado el creciente sentimiento antibélico. Johnson anunció poco después que no buscaría la reelección en la venidera contienda presidencial y que retiraría poco a poco a las fuerzas estadounidenses de Vietnam.

La Ofensiva del Tet fue efectivamente el momento decisivo de la Guerra de Vietnam, pero no en la dirección que Westmoreland y su estado mayor habían previsto.

### *Interpretación*

Para los estrategas estadounidenses, el éxito de la guerra dependía principalmente de lo militar. Usando su ejército y superior armamento para acabar con la mayor cantidad posible de miembros del Vietcong y obtener el control del campo, garantizarían la estabilidad del gobierno survietnamita. Una vez fortalecido el sur, Vietnam del Norte abandonaría la lucha.

Los norvietnamitas veían la guerra de manera muy distinta. Por naturaleza y práctica, percibían el conflicto en términos mucho más amplios. Tomaban en cuenta la situación política en el sur, donde las misiones de inspección y destrucción estadounidenses alienaban a los campesinos survietnamitas. Los norvietnamitas, entre tanto, hacían todo lo que podían para conquistar a los campesinos, y se ganaron un ejército de millones de simpatizantes silenciosos. ¿Cómo podía estar seguro el sur

cuando los estadounidenses no habían cautivado los corazones y las mentes de los agricultores vietnamitas? Los norvietnamitas también tomaban en cuenta la escena política de Estados Unidos, donde en 1968 habría una elección presidencial. Y consideraban la cultura estadounidense, ámbito en el que el apoyo a la guerra era amplio, pero no profundo. La Guerra de Vietnam era la primera guerra televisada de la historia; el ejército intentaba controlar la información sobre la guerra, pero las imágenes en la televisión hablaban por sí solas.

Los norvietnamitas persistieron, ampliando continuamente su perspectiva y analizando el contexto global de la guerra. Y con base en ese estudio elaboraron su más brillante estrategia: la Ofensiva del Tet. Usando su ejército de simpatizantes campesinos en el sur, fueron capaces de infiltrar cada parte del país, metiendo de contrabando armas y provisiones bajo el pretexto de la festividad del Tet. Los blancos que afectaron fueron no sólo militares, sino también televisivos: sus ataques en Saigón, base de la mayoría de los medios estadounidenses (incluido el periodista de la CBS Walter Cronkite, de visita entonces), fueron espectaculares; Hue y Khe Sanh también eran sitios intensamente cubiertos por reporteros estadounidenses. Atacaron asimismo localidades simbólicas —embajadas, palacios, bases aéreas— que atrajeron la atención de los medios. En la televisión todo eso creó la drástica (y engañosa) impresión de que el Vietcong estaba en todas partes, mientras que los bombardeos y programas de pacificación estadounidenses no habían llegado a ningún lado. En efecto, la meta de la Ofensiva del Tet no fue un blanco militar, sino el público estadounidense frente a sus televisiones. Una vez que los estadounidenses perdieron la fe —y en un año electoral—, la guerra estaba condenada al fracaso. Los norvietnamitas no tenían que ganar una sola batalla campal, y de hecho nunca lo hicieron. En cambio, ampliando su visión más allá del campo de batalla, a la política y la cultura, ganaron la guerra.

Siempre tendemos a ver lo más inmediato a nosotr@s, tomando la ruta más directa hacia nuestras metas y tratando de ganar la guerra ganando la mayor cantidad de batallas posible. Pensamos en pequeños términos de micronivel y reaccionamos a hechos presentes, pero esto es estrategia menuda. En la vida nada ocurre en aislamiento; todo se relaciona con lo demás y tiene un contexto más amplio. Este contexto incluye a las personas fuera de tu círculo inmediato a quienes afectan tus acciones, la gente en general, el mundo entero; incluye a la política, porque toda decisión en la vida moderna tiene ramificaciones políticas; incluye a la cultura, los medios de información, la manera en que la gente te ve. Tu tarea como gran estratega es ampliar tu visión en todas direcciones; no sólo ver hacia el futuro, sino también ver más del mundo que te rodea, más que tu enemigo. Tus estrategias se volverán insidiosas e imposibles de frustrar. Podrás aprovechar las relaciones entre hechos, una batalla como preparación de la siguiente, un golpe cultural como preparación de un golpe político. Llevarás la guerra a arenas que tus enemigos han ignorado, tomándolos por sorpresa. Sólo la gran estrategia puede dar grandes resultados.

## CLAVES PARA LA GUERRA

Hace miles de años, los seres humanos nos elevamos sobre el mundo animal y jamás miramos atrás. En sentido figurado, la clave de ese avance evolutivo fueron los poderes de nuestra visión: el lenguaje, y la capacidad para razonar que éste nos dio, nos permite ver más del mundo que nos rodea. Para protegerse de un depredador, un animal dependía de sus sentidos e instintos; no podía ver a la vuelta de la esquina o al otro extremo del bosque. Los seres humanos, en cambio, podemos cartografiar el bosque completo, estudiar los hábitos de animales peligrosos e incluso a la naturaleza misma, adquiriendo así un más amplio y profundo conocimiento de nuestro medio. Podemos ver peligros acercarse antes de que lleguen. Esa amplia visión era abstracta: mientras que un animal está encerrado en el presente, nosotros podíamos ver el pasado y vislumbrar el futuro tan lejos como nuestra razón pudiera llevarnos. Nuestra vista se amplió cada vez más en el tiempo y en el espacio, y terminamos dominando el mundo.

Fijando la vista en Odiseo, el anciano volvió a preguntar:

“Ea, dime también, hija querida, quién es aquél, menor en estatura que Agamenón Atrida, pero más ancho de espaldas y de pecho. Sus armas están en el fértil suelo y él recorre las filas como un carnero: lo asemejo a un carnero de apretado vellón, que atraviesa un gran rebaño de cándidas ovejas”.

Al momento le respondió Helena, hija de Zeus: “Aquél es el hijo de Laertes, el ingenioso Odiseo que se crió en la áspera Ítaca; tan hábil en urdir engaños de toda especie como en dar prudentes consejos”.

El sensato Antenor replicó al momento: “Mujer, mucha verdad es lo que dices. Odiseo vino por ti, como embajador, con Menelao, caro a Ares; yo los hospedé y agasajé en mi palacio y pude conocer la condición y los prudentes consejos de ambos. Entre los troyanos reunidos, de pie, sobresalía Menelao por sus anchas espaldas; sentados, era Odiseo más majestuoso. Cuando hilvanaban razones y consejos para todos nosotros, Menelao hablaba de prisa, poco, pero muy claramente: pues no era verboso, ni con ser el más joven, se apartaba del asunto; el ingenioso Odiseo, después de levantarse, permanecía en pie con la vista baja y los ojos clavados en el suelo, no meneaba el cetro que tenía inmóvil en la mano, y parecía un ignorante: lo hubieras tomado por un iracundo o por un estúpido. Mas tan pronto como salían de su pecho las palabras pronunciadas con voz sonora, como caen en invierno los copos de nieve, ningún mortal hubiera disputado con Odiseo. Y entonces ya no le mirábamos tanto la figura de héroe”.

*LA ILÍADA, HOMERO, CIRCA SIGLO IX A.C.*

En algún punto a lo largo de esa línea, sin embargo, dejamos de evolucionar como criaturas racionales. A pesar de nuestro progreso, siempre hay una parte de nosotr@s que sigue siendo animal, y esa parte animal sólo puede responder a lo más inmediato en nuestro medio; es incapaz de pensar más allá del momento. Este dilema aún nos afecta: los dos lados de nuestro carácter, racional y animal, están constantemente en guerra, volviendo torpes casi todas nuestras acciones. Razonamos y planeamos para alcanzar una meta, pero al calor de la acción cedemos a nuestras emociones y perdemos perspectiva. Usamos la astucia y la estrategia para tomar lo que queremos, pero no dejamos de pensar si lo que queremos es necesario, o cuáles serán las consecuencias de obtenerlo. La amplia visión que la racionalidad nos brinda suele ser



eclipsada por el reactivo, emocional animal dentro de nosotr@s, la parte más fuerte de nuestra naturaleza.

Más que nosotr@s ahora, los antiguos griegos estaban cerca de la transición de la raza humana de lo animal a lo racional. Para ellos, nuestra naturaleza dual nos hacía trágic@s, y la fuente de la tragedia era la visión limitada. En tragedias griegas clásicas como *Edipo rey*, el protagonista puede creer que sabe la verdad y que conoce el mundo lo suficiente para actuar en él, pero su visión está limitada por sus emociones y deseos. Tiene sólo una perspectiva parcial de la vida y de sus propias acciones e identidad, así que actúa en forma imprudente y causa sufrimiento. Cuando Edipo entiende al fin su papel en todas sus desgracias, se arranca los ojos, símbolos de su trágica limitación. Puede ver fuera, el mundo, pero no dentro de él.

Los griegos, sin embargo, también reconocieron el potencial de una posibilidad humana superior. Muy por encima de la esfera de los mortales estaban los dioses en el Monte Olimpo, quienes poseían una perfecta visión del mundo y tanto del pasado como del futuro; y la raza humana compartía algo tanto con ellos como con los animales: no éramos sólo en parte animales, sino también en parte divin@s. Además, quienes eran capaces de ver más que los demás, de controlar su naturaleza animal y pensar antes de actuar, eran seres humanos de la especie más profundamente humana, los más aptos para usar las facultades racionales que nos distinguen de los animales. En oposición a la estupidez humana (visión limitada), los griegos imaginaron una prudencia humana ideal. Su símbolo era Odiseo, quien siempre pensaba antes de actuar. Habiendo visitado el Hades, el país de los muertos, Odiseo estaba en contacto con la historia ancestral y el pasado; y siempre era curioso, estaba ansioso de conocimientos y era capaz de ver los actos humanos, propios y ajenos, con una mirada desapasionada, considerando sus consecuencias a largo plazo. En otras palabras, como los dioses, aunque en menor medida, poseía la habilidad de ver el futuro. Realista consumado, hombre de visión, Odiseo fue un personaje de la poesía épica de Homero, pero también existen versiones históricas de ese ideal: el político y militar Temístocles, por ejemplo, y Alejandro Magno, elevado por Aristóteles hasta las alturas del intelecto y la acción combinados.

El hombre prudente podría parecer frío, con una racionalidad que le quita el placer a la vida. Pero no es así. Como los dioses amantes del placer en el Monte Olimpo, tiene la perspectiva, el sereno desapego, la capacidad para reír que acompañan a la verdadera visión, lo que le da a todo lo que hace una cualidad de ligereza, abarcando esos rasgos lo que Nietzsche llama el “ideal apolíneo”. (Sólo las personas que no pueden ver más allá de sus narices vuelven pesadas las cosas.) Alejandro, el gran estratega y hombre de acción, también fue famoso por su gracia y espíritu festivo. Odiseo amaba la aventura; nadie era mejor que él en la experiencia del placer. Era simplemente más razonable, más equilibrado, menos vulnerable a sus propias emociones y estados de ánimo, y dejó menos tragedia y turbulencia a su paso.

Esa criatura serena, despegada, racional, previsor, llamada “prudente” por los

griegos, es lo que aquí llamaremos “gran estratega”.

Tod@s nosotr@s somos hasta cierto punto estrategas: deseamos naturalmente controlar nuestra vida, y tramamos en pos de poder, anhelando consciente o inconscientemente conseguir lo que queremos. En otras palabras, usamos estrategias, pero tienden a ser lineales y reactivas, y a menudo son fracturadas y desviadas por reacciones emocionales. L@s estrategias astut@s pueden llegar lejos, pero casi tod@s cometen errores. Si tienen éxito, pierden el sentido y se exceden; si enfrentan reveses —y los reveses son inevitables en la vida—, son fácilmente arrollad@s. Lo que coloca aparte a l@s grandes estrategias es la capacidad de ver más profundamente tanto en sí mism@s como en los demás, de comprender y aprender del pasado y tener un claro sentido del futuro, al grado de poder predecirse. Simplemente ven más, y su amplia visión les permite ejecutar planes durante, a veces, largos periodos, tan largos que quienes l@s rodean quizá ni siquiera se dan cuenta de que tienen un plan en mente. Llegan a la raíz de un problema, no sólo a sus síntomas, y dan limpiamente en el blanco. Para convertirte en un@ gran estratega, sigue el camino de Odiseo y elévate a la condición de los dioses. No se trata tanto de que tus estrategias sean más astutas o manipuladoras como de que existan en un plano superior. Habrás dado entonces un salto cualitativo.

En un mundo en el que la gente es crecientemente incapaz de pensar en forma lógica y es más animal que nunca, la práctica de la gran estrategia te elevará al instante sobre los demás.

Convertirte en un@ gran estratega no implica años de estudio ni una total transformación de tu personalidad. Simplemente significa un uso más efectivo de lo que tienes: tu mente, tu racionalidad, tu visión. Habiendo evolucionado como una solución a los problemas de la guerra, la gran estrategia es un concepto militar. Y un examen de su desarrollo histórico revelará la clave para hacerla funcionar en tu favor en la vida diaria.

*Olvido de nuestros objetivos.— Durante el trayecto comúnmente olvidamos su meta. Casi toda profesión se elige e inicia como un medio para un fin, pero se continúa como un fin en sí misma. Olvidar nuestros objetivos es el más frecuente de todos los actos de estupidez.*

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900.

En la historia antigua de la guerra, un gobernante o general que comprendía la estrategia y maniobra podía ejercer poder. Podía ganar batallas, erigir un imperio, o al menos defender su ciudad o Estado. Pero con la estrategia en ese nivel llegaron problemas. Más que cualquier otra actividad humana, la guerra causa estragos en la emoción, incita al animal que llevamos dentro. Al planear una guerra, un rey dependía de cosas como su conocimiento del terreno y su comprensión tanto de las fuerzas del enemigo como de las suyas propias; su éxito dependía de su capacidad para ver esas cosas claramente. Pero era probable que esta visión se empañara. Él tenía emociones a las cuales responder, deseos por realizar; no podía reflexionar en sus metas. Quiriendo ganar, subestimaba la fuerza del enemigo o sobreestimaba la

propia. Cuando Jerjes de Persia invadió Grecia en 480 a.C., pensó tener un plan perfectamente racional. Pero no había tomado en cuenta muchas cosas y sobrevino el desastre.

Otros gobernantes ganaban batallas embriagándose con la victoria y sin saber detenerse, incitando a su alrededor implacable odio, desconfianza y deseo de venganza, lo que culminaba en una guerra en varios frentes y la absoluta derrota, como en el caso de la destrucción del belicoso imperio asirio, cuya capital, Nínive, yace eternamente sepultada en la arena. En casos como éste, la victoria en la batalla sólo traía peligro, pues exponía al vencedor a ruinosos ciclos de ataque y contrataque.

En tiempos antiguos, estrategas e historiadores —de Sun-tzu a Tucídides— tomaron conciencia de ese recurrente patrón autodestructivo en la guerra y empezaron a idear maneras más racionales de combatir. El primer paso fue pensar más allá de la batalla inmediata. Suponiendo que obtuvieras la victoria, ¿cómo te dejaría eso: mejor o peor? Para responder esta pregunta, el paso lógico era pensar por adelantado, hasta la tercera o cuarta batallas sucesivas, relacionadas entre sí como los eslabones de una cadena. El resultado fue el concepto de campaña, en el que el estratega fija una meta realista y planea varios pasos para alcanzarla. Las batallas particulares sólo importan por el camino que preparan a las siguientes; un ejército puede incluso perder deliberadamente una batalla como parte de un plan a largo plazo. La victoria que importa es la de la campaña general, y todo se subordina a esa meta.

Este tipo de estrategia representó un avance cualitativo. Piensa en el ajedrez, donde el gran maestro, en lugar de concentrarse sólo en la jugada inmediata y realizarla únicamente en reacción a lo que el otro jugador acaba de hacer, debe visualizar todo el tablero en el futuro, trazando una estrategia general, usando ahora los movimientos de los peones para preparar los de las piezas más poderosas después. Pensar en términos de la campaña dio a la estrategia una nueva profundidad. El estratega usaba el mapa cada vez más.

La guerra en este nivel requería que el estratega pensara profundamente en todas direcciones antes de lanzar la campaña. Tenía que conocer el mundo. El enemigo era sólo parte del panorama; el estratega también tenía que prever las reacciones de aliados y Estados vecinos; cualquier paso en falso en relación con ellos y el plan entero podía desgajarse. Tenía que imaginar la paz después de la guerra. Tenía que saber de qué era capaz su ejército al paso del tiempo y no pedir más que eso. Tenía que ser realista. Su mente tenía que ampliarse para satisfacer las complejidades de la tarea, y todo esto antes de intercambiar un solo golpe.

Planea contra lo difícil cuando sigue siendo fácil, actúa contra lo grande mientras aún es menudo. Los asuntos difíciles a todo lo largo del reino invariablemente comienzan por lo fácil; los grandes asuntos a todo lo largo del reino inevitablemente comienzan por lo pequeño. Por esta razón, el Sabio nunca actúa contra lo grande, y puede por tanto completar la grandeza. Lo que es tranquilo permanece fácil de tomar; lo que aún no se ha delatado es fácil de conjurar. Lo frágil es fácil de dividir; lo menudo, fácil de disipar. Actúa sobre ellos antes de que alcancen el ser, contrólos antes de que se vuelvan caóticos. Los árboles

que requieren ambos brazos para ser abrazados nacen de retoños insignificantes. Una torre de nueve plantas comienza por un poco de tierra acumulada; un viaje de mil kilómetros empieza bajo tus pies.

*TAO TE CHING, LAO-TSÉ, CIRCA 551-479 A.C.*

Pero el pensamiento estratégico en este nivel rindió ilimitados beneficios. Una victoria en el campo de batalla no tentaba al líder a un movimiento desconsiderado que en definitiva pudiera hacer retroceder la campaña, ni una derrota lo acobardaba. Cuando sucedía algo inesperado —y lo inesperado es de esperarse en la guerra—, la solución que él improvisaba para remediarlo tenía que ajustarse a las metas en el horizonte. La subordinación de sus emociones al pensamiento estratégico la daba más control en el curso de la campaña. Mantenía su perspectiva en medio del calor de la batalla. No caía en el patrón reactivo y autodestructivo que había acabado con tantos ejércitos y Estados.

Este principio de la realización de campañas fue bautizado sólo en fecha relativamente reciente como “gran estrategia”, pero ha existido en diversas formas desde tiempos antiguos. Es claramente visible en la conquista de Persia por Alejandro, en el control por los imperios romano y bizantino de vastos territorios con pequeños ejércitos, en las disciplinadas campañas de los mongoles, en la derrota de la armada española por la reina Isabel I, en las brillantemente concebidas campañas del duque de Marlborough contra los Habsburgo. En tiempos modernos, la derrota por Vietnam del Norte primero de Francia y luego de Estados Unidos —en el último caso sin haber ganado una sola gran batalla— debe considerarse un uso consumado de este arte.

La historia militar enseña que la clave de la gran estrategia —lo que la distingue de la simple estrategia común— es su particular cualidad de previsión. Las grandes estrategias piensan y planean el futuro antes de entrar en acción. Su planeación no se reduce a acumular conocimientos e información; implica examinar el mundo con una mirada desapasionada, pensando en términos de la campaña, planeando indirectos, sutiles pasos a lo largo del camino, cuyo propósito sólo gradualmente podría volverse visible para otros. Este tipo de planeación no sólo confunde y desorienta al enemigo; al estratega le ofrece los efectos psicológicos de serenidad, sentido de perspectiva, flexibilidad para cambiar al instante teniendo en mente la meta última. Las emociones son más fáciles de controlar; la visión es más amplia y clara. La gran estrategia es el ápice de la racionalidad.

#### *EL JABALÍ Y LA ZORRA*

Un jabalí, parado junto a un árbol, se afilaba los dientes. Al preguntarle una zorra por qué, sin que le amenazara ningún cazador ni ningún peligro, aguzaba sus dientes, dijo: “No lo hago vanamente, pues si me sobreviene un peligro no tendré entonces que afilarlos y los utilizaré, pues ya estarán dispuestos”. La fábula enseña que los preparativos deben hacerse antes de los peligros.

*FÁBULAS, ESOPO, SIGLO VI A.C.*

La gran estrategia posee cuatro principios esenciales, destilados a continuación de historias de caso de los más exitosos practicantes de este arte. Cuanto más

incorpores de estos principios a tus planes, mejores resultados obtendrás.

**Concéntrate en tu mayor meta, tu destino.** El primer paso para ser un@ gran estratega —el paso que hará que todo lo demás ocupe el lugar que le corresponde— es comenzar con una clara, detallada, deliberada meta en mente, fincada en la realidad. Solemos creer que generalmente operamos de acuerdo con una especie de plan, que tenemos metas que tratamos de alcanzar. Pero usualmente nos engañamos; lo que tenemos no son metas sino deseos. Nuestras emociones nos contaminan con vagos deseos: queremos fama, éxito, seguridad... algo grande y abstracto. Esta vaguedad desbalancea nuestros planes desde el principio y los coloca en un curso caótico. Lo que ha distinguido a todos los grandes estrategas de la historia y también puede distinguirte a ti son metas específicas, detalladas, concentradas. Contémpalas día tras día e imagina qué se sentiría y en qué consistiría alcanzarlas. Por una peculiar ley psicológica humana, visualizarlas de esa manera las convertirá en una profecía que se cumple sola.

Tener objetivos claros fue crucial para Napoleón. Visualizaba sus metas con intenso detalle; al principio de una campaña podía ver con claridad en su mente su última batalla. Al examinar un mapa con sus asistentes, señalaba el punto exacto donde la campaña terminaría; una predicción ridícula, podría decirse, ya que en cualquier periodo la guerra no sólo está sujeta al azar y a todo aquello con que el enemigo quiera sorprenderte, sino que además los mapas de la época de Napoleón eran notoriamente poco confiables. Pero una y otra vez sus predicciones resultaban increíblemente correctas. También visualizaba las consecuencias de la campaña: la firma del tratado, sus condiciones, cómo luciría el derrotado zar ruso o emperador austriaco y cómo exactamente el cumplimiento de una meta particular lo pondría respecto de su siguiente campaña.

Cuando joven, Lyndon B. Johnson, a pesar de sus limitados estudios, estaba determinado a ser presidente algún día. El sueño se convirtió en obsesión: podía imaginarse como presidente, recorriendo el escenario mundial. Conforme avanzaba en su carrera, nunca hacía nada sin un ojo puesto en ese objetivo último. En 1957, Johnson, para entonces senador por Texas, apoyó una ley de derechos civiles. Esto lo perjudicó en Texas, pero lo elevó nacionalmente; al parecer, un senador del sur se había expuesto al fracaso, arriesgando su puesto. El voto de Johnson llamó la atención de John F. Kennedy, quien, en la campaña de 1960, lo nominó para la vicepresidencia, el puesto que finalmente le serviría de escalón a la presidencia.

Claros objetivos de largo plazo dan dirección a todas tus acciones, grandes y pequeñas. Las decisiones importantes se vuelven más fáciles de tomar. Si una deslumbrante perspectiva amenaza con distraerte de tu meta, sabrás resistirla. Sabrás cuándo sacrificar un peón, e incluso perder una batalla, si esto sirve a tu propósito final. Tus ojos se concentrarán en ganar la campaña y nada más.

Tus metas deben echar raíces en la realidad. Si están simplemente más allá de tus

medios, esencialmente fuera de tu alcance, te desalentarás, y el desaliento puede convertirse rápidamente en actitud derrotista. Por otra parte, si tus metas carecen de cierta dimensión y grandeza, podría ser difícil que te mantengas motivad@. No temas ser audaz. En sentido amplio, forjas para ti lo que Alejandro experimentó como su destino y lo que Friedrich Nietzsche llamó tu “tarea vital”: aquello hacia lo que tus naturales inclinaciones y aptitudes, talentos y deseos, parecen dirigirte. Asignarte una tarea vital te inspirará y guiará.

La naturaleza de la meta es crítica: algunos objetivos, si se cumplen, te perjudicarán a largo plazo. En estricto sentido, los objetivos de la gran estrategia son sentar una base sólida para la expansión futura, hacerte más segur@, incrementar tu poder. Cuando Israel tomó el Desierto del Sinaí durante la Guerra de los Seis Días, en 1967, la intención parecía ser crear una especie de zona intermedia entre ese país y Egipto. Pero lo cierto es que sólo significó más territorio por patrullar y controlar, y dio motivo a una duradera hostilidad en el pueblo egipcio. El Sinaí también era vulnerable a ataques sorpresa, que fue lo que terminó sucediendo en la Guerra del Yom Kippur de 1973. Dado que vigilar el desierto, aunque atractivo, dañaba en definitiva las necesidades de seguridad, en términos de la gran estrategia fue probablemente un error. A veces es difícil saber cuáles serán los efectos a largo plazo del cumplimiento de una meta; pero cuanto más realista y seriamente examines las posibilidades que el viento ofrece, será menos probable que cometas errores de cálculo.

**Amplía tu perspectiva.** La gran estrategia está en función de la visión, de ver más allá en el tiempo y en el espacio que el enemigo. El proceso de previsión es antinatural: sólo podemos vivir en el presente, el ámbito de nuestra conciencia, y nuestras experiencias y deseos subjetivos reducen el alcance de nuestra visión; son como una prisión en la que habitamos. Tu tarea como gran estratega es forzarte a ampliar tu visión, a captar más del mundo que te rodea, a ver las cosas como son y pueden ser en el futuro, no como quisieras que fueran. Todo acontecimiento tiene una razón, una cadena causal de relaciones que lo hacen suceder; tú tienes que cavar hondo en esa realidad, en vez de ver sólo la superficie de las cosas. Entre más te aproximes a la objetividad, mejores serán tus estrategias y más fácil el camino a tus metas.

Puedes dar un paso en esta dirección tratando siempre de ver el mundo a través de los ojos de otras personas —incluido, definitivamente, tu enemigo— antes de librar una guerra. Tus prejuicios culturales son un gran obstáculo para ver el mundo con objetividad. Ver por los ojos de otras personas no es cuestión de corrección política o de delicada y vaga sensibilidad; hace más efectivas tus estrategias. Durante la Guerra de Vietnam, los norvietnamitas estudiaron intensamente la escena cultural estadounidense. Buscaban cambios en la opinión pública y se esforzaron por entender el sistema político estadounidense y los efectos sociales de la televisión. Los estrategas

estadunidenses, por su parte, revelaron una mínima comprensión de las culturas ajenas de Vietnam, ya sea la survietnamita a la que apoyaban o la norvietnamita que trataban de combatir. Cegados por su obsesión de detener la difusión del comunismo, no advirtieron las mucho más profundas influencias de la cultura y la religión en el modo de combatir de los norvietnamitas. El suyo fue un error de gran estrategia del mayor orden.

Los grandes estrategas mantienen sintonizadas sus sensibles antenas con la política de cualquier situación. La política es el arte de promover y proteger los propios intereses. Tal vez creas que es en gran medida cuestión de partidos y facciones, pero cada individuo es, entre otras cosas, una criatura política que busca asegurar su posición. Tu conducta en el mundo siempre tiene consecuencias políticas, en cuanto que la gente que te rodea la analizará en términos de si le ayuda o le perjudica. Ganar la batalla al costo de alienar a posibles aliados o de crear enemigos obstinados nunca es sensato.

Tomando en cuenta la política, debes deducir tu gran estrategia con la idea de obtener apoyo de otras personas; de crear y fortalecer una base. En la Guerra Civil romana en 49 a.C., Julio César se enfrentó a Pompeyo, entonces el militar más experimentado. César tomó ventaja planeando sus maniobras con la mira puesta en su efecto en la opinión pública de Roma. Careciendo de apoyo en el Senado, se creó apoyo entre la gente en general. César era un brillante animal político, y la causa de ello era su conocimiento de la psique colectiva: entendía el interés propio de la gente y formó sus estrategias en consecuencia. Ser político significa entender a la gente: ver a través de sus ojos.

**Corta la raíz.** En una sociedad dominada por las apariencias, la verdadera fuente de un problema es a veces difícil de advertir. Para elaborar una gran estrategia contra un enemigo, tienes que saber qué lo motiva o cuál es la fuente de su poder. Demasiadas guerras y batallas se prolongan tediosamente a causa de que ninguna de las partes sabe cómo afectar las raíces de la otra. Como gran estratega, debes ampliar tu visión no sólo a los lados, sino también abajo. Piensa mucho, cava hondo, no confundas las apariencias con la realidad. Descubre la raíz del problema y podrás hacer una estrategia para cortarla, poniendo fin a la guerra o al problema en forma concluyente.

Cuando el general cartaginés Aníbal invadió Italia en 218 a.C., varios generales romanos se empeñaron en derrotarlo, pero ninguno fue eficaz. El general romano más tarde llamado Escipión el Africano vio la situación de otra manera: el problema no era el propio Aníbal, ni su base en Hispania, ni su capacidad para reabastecerse por mar desde Cartago; el problema era Cartago mismo. Éste era un país con un odio obstinado contra Roma, y una extensa lucha de poder se había prolongado entre las dos naciones. Así, en vez de atacar a Aníbal, un militar brillante, en Italia, Escipión invadió Cartago, forzando a aquél a abandonar Italia en defensa de su patria. El ataque contra Cartago fue más que un mero engaño para distraer a Aníbal; fue una

invasión considerable. La gran estrategia de Escipión funcionó a la perfección: no sólo derrotó a Aníbal en la batalla; destruyó a Cartago como potencia rival, terminando permanentemente con la posibilidad de que se alzara contra Roma.

Una parte de la gran estrategia relacionada con cortar la raíz es notar los peligros cuando empiezan a brotar y cortarlos antes de que se vuelvan demasiado grandes para manejarlos. Un@ gran estrategia conoce el valor de la acción preventiva.

Resulta imposible idear un solo proyecto bélico si se ignoran los factores de orden político implicados en él. Y cuando, como ocurre con demasiada frecuencia, se habla de la nociva injerencia de la política en la dirección de la guerra, se ignora lo que se dice.

La pulla debería apuntar a la política, no a su influencia. Si la política es acertada —esto es, exitosa—, su deliberado efecto, cualquiera que éste sea, en la dirección de la guerra no puede ser sino benéfico. Si el efecto es el contrario, la política es desacertada.

Las decisiones políticas repercuten negativamente en las operaciones militares únicamente si los estadistas acuden a determinados movimientos y actos bélicos con objeto de generar efectos extraños a la naturaleza de dichas operaciones. De igual forma en que un aprendiz de un idioma extranjero no se expresa siempre en él con la corrección debida, en ocasiones los estadistas transmiten órdenes que malogran los propósitos que en teoría deberían perseguir. La frecuente ocurrencia de este hecho indica que es vital que quienes se ocupan de la política en general posean así sea sólo cierta comprensión de las cuestiones relativas a la milicia.

Valga atajar aquí, de una vez, un posible equívoco. Distamos mucho de suponer que un ministro de la guerra embebido en sus documentos, un ingeniero docto o aun un soldado con sobrados méritos habría de ser el responsable ideal de la política militar, a causa nada más de su experiencia y considerando que el propio príncipe no esté al mando. Para ocupar esa posición se precisa de una inteligencia notable y un temperamento fuerte.

Quien cubra ambos requisitos podrá adquirir en cualquier momento, y por cualquier medio, la información militar indispensable. Los intereses militares y políticos de Francia no estuvieron nunca en peores manos que cuando los hermanos Belle-Isle y el duque de Choiseul asumieron la responsabilidad sobre ellos, aun habiendo sido magníficos soldados.

*DE LA GUERRA, CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831.*

**Toma la ruta indirecta a tu meta.** El mayor peligro que enfrentas en la estrategia es perder la iniciativa y verte reaccionando constantemente a lo que la otra parte hace. La solución, por supuesto, es planear, pero planear sutilmente: tomar la ruta indirecta. Impedir que tu adversario vea el propósito de tus acciones te brinda una enorme ventaja.

Así que tu primer paso debe ser sencillamente un sondeo, destinado a obtener una respuesta de tu adversario que lo exponga a lo que vendrá después. Golpéalo directamente y reaccionará, asumiendo una posición defensiva que quizá le permita esquivar tu siguiente golpe; pero si no puede ver el objetivo de tu golpe, o si se confunde acerca del lugar de procedencia del siguiente, estará indefenso y ciego. La clave es mantener el control de tus emociones y tramar tus movimientos con anticipación, viendo el tablero completo.

El director de cine Alfred Hitchcock hizo de esta estrategia un principio de vida. Cada acción suya era una preparación destinada a dar resultados sobre la marcha, así que tranquilamente pensaba con anticipación y avanzaba paso a paso. Su meta era hacer una película idéntica a su visión original, no corrompida por la influencia de los



actores, productores y otras personas que necesariamente aparecían después. Controlando cada detalle del guión, hacía casi imposible que el productor interfiriera. Si el productor trataba de entrometerse durante el rodaje, Hitchcock tenía lista en el foro una cámara sin película. Podía fingir que hacía las tomas extras que el productor quería, permitiéndole sentirse poderoso sin riesgo para el resultado final. Hitchcock procedía igual con los actores: en lugar de decirles directamente qué debían hacer, los contagiaba de la emoción que deseaba —temor, enojo, deseo— por la manera como los trataba en el foro. Cada paso en el transcurso de la campaña encajaba perfectamente con el siguiente.

Al trabajar en el nivel no de la batalla sino de la campaña, tu primer paso es crucial. Por lo común debe ser engañosamente suave e indirecto, para dificultar su interpretación. El bombardeo japonés de Pearl Harbor durante la Segunda Guerra Mundial fue una sorpresa devastadora, pero como primer movimiento de una campaña fue un desastre. Los japoneses revelaron muy pronto sus designios; al llevar a la opinión pública estadounidense a un intenso nivel de ira, aseguraron la permanencia de Estados Unidos en la guerra hasta las últimas consecuencias, y este país tenía mayores recursos militares. Siempre presta atención al primer paso de la campaña. Este paso fija el *tempo*, determina la mentalidad del enemigo y te lanza en una dirección que más vale que sea la correcta.

El teórico militar prusiano Carl von Clausewitz argumentó célebremente que la guerra es la continuación de la política por otros medios. Quiso decir que cada nación tiene metas —seguridad, bienestar, prosperidad— que ordinariamente persigue a través de la política; pero cuando otra nación o fuerza interna estorba con la política el cumplimiento de esas metas, la guerra es el resultado natural. La guerra nunca se reduce meramente a la victoria en el campo de batalla o a la simple conquista de territorio; alude a la persecución de una política que no puede realizarse de otra manera que mediante la fuerza.

Cuando se pierde una guerra, sin embargo, todos los dedos suelen apuntar al ejército. Quizá a veces pedimos la cabeza de los generales, de los políticos que declararon la guerra en primera instancia; durante y después de la Guerra de Vietnam, por ejemplo, algunos culparon de la derrota a la renuencia del gobierno a comprometerse plenamente con la guerra. Más a menudo, sin embargo, el análisis tras la partida es militar; escudriñamos las batallas de la guerra, criticando las acciones de los oficiales. Claro que fue el ejército el que planeó y libró la guerra, pero aun así el verdadero problema es de gran estrategia. De acuerdo con Von Clausewitz, el fracaso en la guerra es político. Las metas de esa guerra, y las políticas que la impulsaron, fueron poco realistas, impropias, ciegas a otros factores.

Esta idea es la filosofía del gran estratega. Cada vez que algo marcha mal, es propio de la naturaleza humana culpar a tal o cual persona. Deja que los demás incurran en esta estupidez, limitados por sus narices, mirando sólo lo inmediatamente

visible para el ojo. Tú ve las cosas de otra manera. Cuando una acción marche mal — en los negocios, la política, la vida—, atribúyelo a la política que la inspiró en primer término. La meta fue descaminada.

Esto significa que tú eres en gran medida el agente de todo lo malo que te pasa. Con más prudencia, políticas más sabias y mayor visión, habrías podido evitar el peligro. Así que cuando algo marche mal, mira profundamente dentro de ti, no en forma emocional, para culparte o ceder a tus sentimientos de culpa, sino para cerciorarte de que comenzarás tu siguiente campaña con un paso más firme y una visión más amplia.

**Imagen:** La cima de la montaña. En el campo de batalla, todo es humo y confusión. Es difícil distinguir al amigo del enemigo, saber quién va ganando, prever la siguiente acción del enemigo. El general debe elevarse sobre la refriega, en la cima de la montaña, donde todo es más claro y nítido. Ahí puede ver más allá del campo de batalla: los movimientos de las reservas, el campamento enemigo, la futura forma de la batalla. Sólo desde la cima de la montaña el general puede dirigir la guerra.

**Autoridad:** Al entrar en guerra es un error común empezar por el extremo equivocado: actuar primero y esperar el desastre para discutir el asunto. —*Tucídides (entre 460 y 455 a.C.-circa 400 a.C.)*.

## REVERSO

La gran estrategia implica dos peligros que debes considerar y combatir. Primero, los éxitos que te brinda en tus primeras campañas quizá tengan el mismo efecto en ti que el que la victoria fácil en el campo de batalla tiene en un general: ebri@ de triunfo, podrías perder el sentido del realismo y de la proporción del que dependen tus futuras acciones. Aun grandes estrategias como Julio César y Napoleón cayeron finalmente víctimas de esta dinámica: habiendo perdido su sentido de la realidad, empezaron a creer que sus instintos eran infalibles. Cuanto mayor la victoria, mayor el peligro. Cuando maduras, cuando procedes a tu siguiente campaña, debes reatrincherarte, esforzarte el doble por refrenar tus emociones y mantener tu sentido del realismo.

Segundo, el desapego necesario para la gran estrategia puede llevarte a un punto en que te resulte difícil actuar. Conociendo demasiado bien el mundo, ves demasiadas opciones y te vuelves tan indecis@ como Hamlet. Sin importar qué tanto hayamos progresado, seguimos siendo animales en parte, y es el animal en nosotr@s el que enciende nuestras estrategias, les da vida, nos anima a pelear. Sin el deseo de combate, sin la capacidad para la violencia que la guerra incita, no podemos manejar el peligro.

Los prudentes Odiseos están en paz con ambas partes de su naturaleza. Planean lo mejor que pueden, ven lejos, pero cuando llega el momento de proceder, lo hacen. Saber controlar tus emociones no significa reprimirlas por completo, sino usarlas para su mejor efecto.

# 13 Conoce a tu enemigo

## LA ESTRATEGIA DE INTELIGENCIA

*El blanco de tus estrategias debe ser menos el ejército frente a ti que la mente de quien lo dirige. Si comprendes cómo funciona esa mente, tendrás la clave para engañarla y controlarla. Aprende a interpretar a la gente captando las señales que emite inconscientemente sobre sus ideas e intenciones más profundas. Una fachada amigable te permitirá observarla detenidamente y extraerle información. Cuídate de proyectar en ella tus emociones y hábitos mentales; intenta pensar como ella piensa. Al descubrir las desventajas psicológicas de tus adversarios, podrás ocuparte de trastornar su mente.*

## EL ENEMIGO REFLEJADO

En junio de 1838, lord Auckland, gobernador general británico de la India, llamó a una reunión a sus altos oficiales para discutir la posible invasión de Afganistán. Auckland y otros ministros británicos estaban cada vez más preocupados por la creciente influencia de Rusia en el área. Los rusos ya se habían aliado con Persia, e intentaban hacer lo mismo con Afganistán; si tenían éxito, los británicos en la India se verían potencialmente aislados del oeste por tierra, y vulnerables a más incursiones de los rusos. En vez de tratar de vencer a los rusos y negociar una alianza con el gobernante afgano, Dost Mahomed, Auckland propuso la que creyó una solución más segura: invadir Afganistán e instalar a un nuevo gobernante —Shah Soojah, exlíder afgano depuesto veinticinco años antes—, quien en consecuencia estaría en deuda con los ingleses.

Conoce al enemigo y conócete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro.

SUN-TZU, SIGLO IV A.C.

Entre los hombres que escuchaban a Auckland ese día estaba William Macnaghten, primer secretario del gobierno de Calcuta, de cuarenta y cinco años de edad. Macnaghten pensaba que la invasión era una idea brillante: un Afganistán amigo protegería los intereses británicos en el área y ayudaría incluso a esparcir la influencia británica. Y la invasión difícilmente podría fracasar. El ejército británico no tendría ningún problema para barrer a las primitivas tribus afganas; se presentaría como libertador, pues libraría a los afganos de la tiranía rusa y llevaría al país el apoyo y civilizadora influencia de Inglaterra. Tan pronto como Shah Soojah tomara el poder, el ejército se retiraría, para que la influencia británica sobre el agradecido sha, aunque poderosa, fuera invisible para el pueblo afgano. Cuando llegó el momento de que Macnaghten diera su opinión sobre la posible invasión, su apoyo fue tan firme y entusiasta que lord Auckland no sólo decidió seguir adelante, sino que además nombró a Macnaghten enviado de la reina en Kabul, la capital afgana: el principal representante británico en Afganistán.

[En cuanto al segundo caso], el de ser atraído a una [trampa o emboscada], [...] debes ser astuto para no

creer fácilmente en cosas que no van de acuerdo con la razón. Por ejemplo, si el enemigo pone un botín frente a ti, deberías creer que dentro hay un anzuelo y que oculta algún ardid. Si muchos del enemigo son puestos en fuga por tus pocos, si pocos del enemigo asaltan a tus muchos, si el enemigo se da a la súbita fuga, [...] debes temer un ardid. Y nunca creas que el enemigo no sabe cómo conducir sus asuntos; más bien, si esperas ser menos engañado [...] y [...] correr menos riesgos, en proporción a la debilidad de tu enemigo, en proporción a su imprudencia, debes respetarlo más.

*EL ARTE DE LA GUERRA, NICOLÁS MAQUIAVELO, 1521.*

Habiendo hallado escasa resistencia en el camino, en agosto de 1839 el ejército británico llegó a Kabul. Dost Mahomed huyó a las montañas, y el sha volvió a la ciudad. Para los habitantes locales, aquel espectáculo resultó extraño: Shah Soojah, a quienes muchos apenas si recordaban, parecía viejo y sumiso junto a Macnaghten, quien llegó a Kabul enfundado en un uniforme de colores brillantes complementado por un sombrero de tres picos orlado con plumas de avestruz. ¿Por qué habían llegado esas personas? ¿Qué hacían ahí?

Con el sha de nuevo en el poder, Macnaghten tuvo que reevaluar la situación. Recibió informes que le notificaban que Dost Mahomed estaba formando un ejército en las montañas del norte. Mientras tanto, al sur, parecía que al invadir el país los británicos habían agraviado a caciques locales al saquear sus dominios en busca de alimentos. Esos jefes estaban causando problemas. También resultaba claro que el sha era impopular entre sus antiguos súbditos; tanto que Macnaghten no podría dejarlo desprotegido, como tampoco a los demás intereses británicos en el país. A regañadientes, Macnaghten ordenó a la mayor parte del ejército británico que permaneciera en Afganistán hasta que la situación se estabilizara.

Pasó el tiempo, y finalmente Macnaghten decidió permitir que los oficiales y soldados de esa fuerza de ocupación crecientemente perdurable enviaran por sus familias, para que la vida fuera menos severa para ellos. Pronto llegaron esposas e hijos, junto con sus sirvientes indios. Pero mientras que Macnaghten había imaginado que el arribo de las familias de los soldados tendría un efecto humanizante y civilizador, sólo alarmó a los afganos. ¿Planeaban los británicos una ocupación permanente? Dondequiera que la gente mirara, había representantes de los intereses británicos, hablando ruidosamente en las calles, bebiendo vino, asistiendo a teatros y carreras de caballos: extraños placeres importados que ellos habían introducido al país. Y ahora llegaban sus familias a sentirse como en su casa. Un odio contra todo lo inglés empezó a echar raíces.

Había quienes advertían a Macnaghten contra eso, pero para todos ellos él tenía la misma respuesta: todo se olvidaría y perdonaría cuando el ejército se fuera de Afganistán. Los afganos eran personas infantiles e irascibles; una vez que sintieran los beneficios de la civilización inglesa, estarían más que agradecidos. Un asunto, sin embargo, preocupaba al enviado: el gobierno británico estaba molesto por el creciente costo de la ocupación. Macnaghten tenía que hacer algo para reducir los gastos, y sabía dónde empezar.

*EL LEÓN QUE SE HABÍA HECHO VIEJO Y LA ZORRA*

Un león ya viejo y que no podía procurarse comida por medio de su fuerza comprendió que debía hacerlo mediante algún plan. Así que se fue a una cueva y allí, recostado, fingía estar enfermo. Y de este modo, atrapando a los animales que se acercaban a él para visitarlo, los devoraba. Muertas ya muchas fieras, una zorra que se había percatado de su astucia se acercó y, deteniéndose lejos de la cueva, le preguntó cómo estaba. Al responder el león “mal” y preguntarle la causa por la que no entraba dijo: “Habría entrado de no haber visto huellas de muchos que entran pero de ninguno que sale”. Así, los hombres prudentes evitan los riesgos al preverlos a partir de indicios.

*FÁBULAS, ESOPHO, SIGLO VI A.C.*

La mayoría de los pasos montañosos por los que corrían las principales rutas comerciales de Afganistán estaban en poder de las tribus ghilzyes, las que durante muchos años, en vida de muy diferentes gobernantes del país, habían recibido un estipendio para mantener abiertos esos pasos. Macnaghten decidió reducir a la mitad tal estipendio. Los ghilzyes reaccionaron bloqueando los pasos, y en otras partes del país se rebelaron tribus amigas de los ghilzyes. Tomado por sorpresa, Macnaghten intentó sofocar esas rebeliones, aunque no las tomó demasiado en serio, y oficiales preocupados que lo instaban a responder más vigorosamente eran reprendidos por su exagerada inquietud. Para entonces era obvio que el ejército británico tendría que quedarse indefinidamente.

La situación se deterioró rápidamente. En octubre de 1841, una turba atacó la casa de un funcionario británico y lo mató. En Kabul, jefes locales empezaron a conspirar para expulsar a sus amos británicos. Shah Soojah se aterró. Durante meses había pedido a Macnaghten que le permitiera capturar y liquidar a sus principales rivales, tradicional método de los gobernantes afganos para asegurar su posición. Macnaghten le había dicho que un país civilizado no se valía del homicidio para resolver sus problemas políticos. El sha sabía que los afganos respetaban la fuerza y la autoridad, no los valores “civilizados”; para ellos, su fracaso en el trato con sus enemigos lo hacía parecer débil e inepto, y lo dejaba rodeado de enemigos. Macnaghten no escuchaba.

La rebelión se extendió, y Macnaghten tuvo que confrontar entonces el hecho de que no tenía los efectivos militares necesarios para sofocar un levantamiento general. ¿Pero por qué tenía que aterrarse? Los afganos y sus líderes eran ingenuos; él recuperaría el mando mediante la intriga y la astucia. Con ese fin, negoció públicamente un acuerdo por el cual tropas y ciudadanos británicos saldrían de Afganistán, a cambio de lo cual los afganos proporcionarían alimentos a los británicos en retirada. En privado, sin embargo, hizo saber a unos cuantos jefes clave que estaba dispuesto a convertir a alguno de ellos en visir del país —y cargarlo de dinero— a cambio de que sofocara la rebelión y permitiera a los ingleses quedarse.

El jefe de los ghilzyes del este, Akbar Khan, respondió a ese ofrecimiento, y el 23 de diciembre de 1841 Macnaghten partió a una reunión privada con él para sellar el pacto. Tras intercambiar saludos, Akbar le preguntó a Macnaghten si deseaba seguir adelante con la traición que planeaban. Entusiasmado por haber dado un giro completo a la situación, Macnaghten contestó animadamente que sí. Sin la menor

explicación, Akbar señaló a sus hombres que aprehendieran a Macnaghten y lo arrojaran en prisión: él no tenía la intención de traicionar a los demás jefes. Pronto se congregó una multitud, la cual se apoderó del desafortunado enviado y, con una furia acumulada durante años de humillación, literalmente lo hizo pedazos. Sus extremidades y cabeza fueron llevadas en procesión por las calles de Kabul, y su torso colgado de un gancho de carne en el bazar.

Carnada.— “Todos tienen su precio”: no es cierto. Pero seguramente existe para todos una carnada que no pueden evitar tomar. Así, para ganar a muchas personas para una causa basta con darle un barniz de filantropía, nobleza, caridad, abnegación —¿y a qué causa no puede dársele?—: éstos son los dulces y golosinas de su alma; otros tienen otros.

*HUMANO, DEMASIADO HUMANO, FRIEDRICH NIETZSCHE, 1886*

En cuestión de días, todo se desbarató. Los soldados británicos restantes —unos cuatro mil quinientos, más doce mil acompañantes— fueron forzados a aceptar un inmediato retiro de Afganistán, pese al hostil clima invernal. Los afganos mantendrían abastecido al ejército en retirada, pero no lo hicieron. Seguros de que los británicos jamás se irían a menos que los obligaran, los acosaron sin piedad en su salida. Civiles y soldados por igual perecieron pronto en la nieve.

El 13 de enero, tropas británicas en el fuerte de Jalalabad vieron que un caballo se abría difícil paso hacia sus puertas. Su medio muerto jinete, el doctor William Brydon, fue el único sobreviviente de la aciaga invasión de Afganistán por el ejército británico.

### *Interpretación*

El conocimiento que habría impedido la catástrofe estaba al alcance de Macnaghten mucho antes de que éste iniciara su expedición. Ingleses e indios que habían vivido en Afganistán habrían podido decirle que el pueblo afgano se contaba entre los más orgullosos e independientes del planeta. Para ese pueblo, la imagen de tropas extranjeras marchando sobre Kabul constituía una humillación imperdonable. Además, no era un pueblo deseoso de paz, prosperidad y reconciliación. De hecho, veía el conflicto y la confrontación como un sano modo de vida.

Macnaghten tenía la información, pero se negó a verla. En cambio, proyectó sobre los afganos los valores de un inglés, que equivocadamente supuso universales. Cegado por el narcisismo, malinterpretó todas las señales a lo largo del camino. Así, sus acciones estratégicas —dejar que el ejército británico ocupara Kabul, reducir a la mitad el estipendio de los ghilzys, tratar de no exhibir demasiado su mano en el sofocamiento de las rebeliones— fueron exactamente contrarias a las que se necesitaban. Y en el fatídico día en que literalmente perdió la cabeza, hizo su peor mal cálculo, imaginando que el dinero y la apelación al interés propio comprarían la lealtad de las personas a las que tanto había humillado.

Ceguera y narcisismo como éstos no son raros; los encontramos todos los días.

Nuestra tendencia natural es ver a los demás como meros reflejos de nuestros deseos y valores. Al no comprender que no son como nosotr@s, nos sorprende que no respondan como suponíamos. Involuntariamente ofendemos y alienamos a la gente, y después la culpamos, en vez de a nuestra incapacidad para comprenderla, del daño hecho.

La evaluación de Confucio sobre Yang Hu, un hombre que se había visto obligado a huir de un Estado a otro porque se volvía codicioso y desleal cada vez que adquiría poder, proporciona un simple ejemplo de proyección de la conducta con base en la constancia. Basado en ese repetido patrón de conducta, Confucio predijo acertadamente que Yang Hu sufriría sin duda un fin ignominioso. En términos más generales, Mencio sentenció subsecuentemente: “Un hombre que abandona sus esfuerzos donde no debería, los abandonará en cualquier parte. Un hombre que es parsimonioso con quienes debería ser generoso será parsimonioso siempre.” Concediendo que la gente suele adquirir hábitos fijos pronto en la vida, el fin de un hombre puede preverse a la mitad de su vida: “Alguien que sigue siendo desagradable a los cuarenta años de edad, terminará siéndolo”.

RALPH D. SAWYER, *THE TAO OF SPYCRAFT*, 1998.

Entiende: si dejas que el narcisismo actúe como pantalla entre tú y los demás, los malinterpretarás y tus estrategias equivocarán la puntería. Toma conciencia de esto y empéñate en ver a los demás en forma desapasionada. Cada individuo es como una cultura extraña. Debes llegar al fondo de su manera de pensar, y no como ejercicio de sensibilidad, sino por imperativo estratégico. Sólo conociendo a tus enemigos puedes esperar vencerlos alguna vez.

*Sé sumiso para que él confíe en ti y conozcas su verdadera situación. Acepta sus ideas y responde a sus asuntos como si fueran gemelos. Una vez que lo sepas todo, adquiere sutilmente su poder. Así, cuando llegue el último día, parecerá como si el mismo cielo lo destruyera.*

—*Tai Kung, Six Secret Teachings (circa siglo IV a.C.).*

## UN FUERTE ABRAZO

En 1805, Napoleón Bonaparte humilló a los austriacos en las batallas de Ulm y Austerlitz. En el tratado subsecuente, desmembró el imperio austriaco, apoderándose de sus territorios en Italia y Alemania. Para Napoleón, todo eso formaba parte de un juego de ajedrez. Su meta última era hacer de Austria un aliado; débil y subordinado, pero que le diera peso en las cortes de Europa, pues Austria había sido una fuerza central en la política europea. Como parte de esta estrategia general, Napoleón pidió un nuevo embajador austriaco en Francia: el príncipe Klemens von Metternich, entonces embajador de Austria en la corte prusiana en Berlín.

Metternich, de treinta y dos años de edad, procedía de una de las familias más ilustres de Europa. En dominio de un impecable francés, firme conservador en política, era un dechado de urbanidad y elegancia y un inveterado mujeriego. La presencia de ese refinado aristócrata añadiría brillo a la corte imperial que Napoleón estaba creando. Más aún, conquistar a un hombre de tanto poder —y Napoleón podía ser sumamente seductor en reuniones privadas— contribuiría a su gran estrategia de

hacer de Austria un débil satélite. Y la debilidad de Metternich por las mujeres le brindaba a Napoleón un acceso.

Se conocieron en agosto de 1806, cuando Metternich presentó sus credenciales. Napoleón actuó fríamente. Se vistió con finura para la ocasión, pero no se quitó el sombrero, lo que para las costumbres de la época era más bien descortés. Luego del discurso de Metternich —breve y ceremonioso—, Napoleón empezó a deambular por la sala y a hablar de política en una forma que dejó en claro que él estaba al mando. (Le gustaba ponerse de pie para dirigirse a la gente mientras ésta permanecía sentada.) Hizo alarde de agudeza y concisión; no era un aldeano corso con quien el sofisticado Metternich pudiera jugar. Al final se sintió seguro de haber causado la impresión que deseaba.

En los meses siguientes, Napoleón y Metternich tuvieron muchos encuentros así. Era plan del emperador fascinar al príncipe, pero la fascinación corría inescapablemente al revés: Metternich escuchaba con suma atención, hacía adecuados comentarios e incluso alababa las ocurrencias estratégicas de Napoleón. En tales momentos, éste resplandecía por dentro: he ahí un hombre que realmente podía apreciar su genio. Empezó a apetecer la presencia de Metternich, y sus conversaciones sobre política europea se volvieron cada vez más francas. Se hicieron una especie de amigos.

La coordinación es un problema menor cuando los líderes políticos desempeñan un papel activo en el esfuerzo de inteligencia. Cuando era líder de la mayoría en el senado, Lyndon Johnson cultivó un amplio sistema de inteligencia con fuentes en todo Washington.

En la década de 1950 se quejó con un reportero de tener que atender los problemas internos de los demócratas mientras dejaba de cubrir divisiones entre los republicanos en el senado. Para explicarse, sacó un memorándum sobre una reciente reunión privada en la que el reportero y varios de sus colegas habían obtenido información sobre faccionalismo entre los republicanos del senador Thurston Morton (R-KY). Rowland Evans y Robert Novak recordaron: “El sistema de inteligencia era una maravilla de eficiencia. También era más bien alarmante”. Aun en la Casa Blanca, Johnson era partidario de la inteligencia política de primera mano. Según su asistente Harry McPherson, “supongo que le llamaba a mucha gente, pero usualmente yo podía estar seguro de que en la tarde, cuando despertaba de su siesta, me llamaría para preguntarme: ‘¿Qué sabes?’”. McPherson le transmitía entonces las últimas novedades que había obtenido de reporteros y figuras políticas.

*THE ART OF POLITICAL WARFARE, JOHN J. PITNEY, JR., 2000.*

Esperando aprovechar la debilidad de Metternich por las mujeres, Napoleón dispuso que su hermana, Caroline Murat, tuviera un *affair* con el príncipe. Por ella se enteró de algunos chismes diplomáticos, y ella le dijo que Metternich había terminado por respetarlo. También le dijo a Metternich que Napoleón era infeliz con su esposa, la emperatriz Josefina, quien no podía tener hijos; estaba considerando el divorcio. Napoleón no pareció molestarse de que Metternich supiera esas cosas de su vida personal.

En 1809, buscando vengarse de su ignominiosa derrota en Austerlitz, Austria declaró la guerra a Francia. Napoleón no pudo menos que agradecerlo, pues ese hecho le daría la oportunidad de batir a los austriacos aún más sonoramente que



antes. La guerra fue dura, pero los franceses prevalecieron, y Napoleón impuso un arreglo humillante, anexándose secciones enteras del imperio austriaco. El ejército austriaco fue desmantelado, su gobierno remozado y el amigo de Napoleón, Metternich, nombrado ministro del Exterior: justo donde Napoleón lo quería.

Varios meses después sucedió algo que tomó ligeramente por sorpresa a Napoleón pero que le encantó: el emperador austriaco le ofreció en matrimonio a su hija mayor, la archiduquesa María Luisa. Napoleón sabía que la aristocracia austriaca lo detestaba; eso tenía que ser obra de Metternich. La alianza matrimonial con Austria sería un *tour de force* estratégico, y Napoleón aceptó gustosamente el ofrecimiento, divorciándose de Josefina y casándose con María Luisa en 1810.

Metternich acompañó a la archiduquesa a París para la boda, y entonces su relación con Napoleón se hizo aún más cordial. Este matrimonio convirtió a Napoleón en miembro de una de las grandes familias de Europa, y para un corso la familia lo era todo; había adquirido la legitimidad dinástica que tanto anhelaba. En conversación con el príncipe, se sinceró aún más que antes. También estaba fascinado con su nueva emperatriz, quien reveló poseer una aguda mente política. Él le permitía intervenir en los planes de su imperio en Europa.

En 1812, Napoleón invadió Rusia. Metternich acudió entonces a él con una solicitud: la formación de un ejército de treinta mil soldados austriacos a disposición de Napoleón. A cambio, Napoleón permitiría a Austria reconstruir su ejército. Napoleón no vio ningún inconveniente en ese paso; era aliado de Austria por matrimonio, y el rearme ahí le ayudaría a la larga.

En todas las artes marciales, en todas las artes escénicas y, más aún, en todas las formas de conducta humana, las posturas o movimientos de un hombre se basan en los movimientos de su mente [invisible]. [...] En el estilo kage de arte de la espada, un espadachín lee la mente de su adversario a través de sus posturas o movimientos. [...]

¿Qué mente puede penetrar la mente de su adversario? Una mente que ha sido educada y cultivada hasta el punto del desapego con perfecta libertad. Tan clara como un espejo que puede reflejar los movimientos de la mente de su adversario. [...] Cuando uno se coloca frente a sus adversarios, su mente no debe delatarse en la forma de los movimientos. En cambio, debe reflejar la mente del adversario, como el agua refleja la luna.

*LIVES OF MASTER SWORDSMEN, MAKOTO SUGAWARA, 1988.*

Meses después la invasión de Rusia se convirtió en un desastre, y Napoleón se vio forzado a retirarse, diezmado su ejército. Metternich ofreció entonces sus servicios como mediador entre Francia y las demás potencias europeas. Centralmente colocada como estaba, Austria había desempeñado esa tarea en el pasado, y de todas maneras Napoleón tenía pocas opciones: necesitaba tiempo para recuperarse. Aun si el papel de Austria como mediador permitía a este país reafirmar su independencia, Napoleón tenía poco que temer de sus parientes políticos.

En la primavera de 1813 se habían roto las negociaciones y una nueva guerra estaba a punto de estallar entre la muy estropeada Francia y una poderosa alianza de Rusia, Prusia, Inglaterra y Suecia. Para ese momento, el ejército austriaco había

crecido considerablemente; Napoleón había metido las manos en él de una u otra manera, pero sus espías informaban que Metternich había establecido un acuerdo secreto con los aliados. Seguramente era una treta: ¿cómo podía el emperador austriaco combatir a su yerno? Sin embargo, en pocas semanas se volvió oficial: a menos que Francia negociara la paz, Austria abandonaría su posición mediadora y se sumaría a los aliados.

Napoleón no pudo creer lo que oía. Viajó a Dresde para una reunión con Metternich, que tuvo lugar el 26 de junio. En cuanto vio al príncipe, sintió una sacudida: el aire amigable y despreocupado se había extinguido. Con un tono más bien frío, Metternich le informó que Francia debía aceptar un arreglo que la redujera a sus fronteras naturales. Austria estaba obligada a defender sus intereses y la estabilidad de Europa. El emperador se dio cuenta de pronto: Metternich había estado jugando con él todo el tiempo; los lazos familiares habían sido sólo una treta para cegarlo ante el rearme e independencia austriacos. “¿Así que perpetré una estúpida tontería al casarme con una archiduquesa de Austria?”, soltó Napoleón. “Ya que Su Majestad desea conocer mi opinión”, contestó Metternich, “yo diría francamente que Napoleón, el conquistador, cometió un error”.

Napoleón se negó a aceptar la paz dictada por Metternich. En respuesta, Austria abandonó su neutralidad y se unió a los aliados, convirtiéndose en su jefe militar *de facto*. Y con Austria a la cabeza, finalmente los aliados derrotaron a Napoleón en abril de 1814 y lo desterraron a la isla de Elba, en el Mediterráneo.

### *Interpretación*

Napoleón se enorgullecía de su capacidad para medir la psicología de la gente y usarla en su contra, pero en este caso fue burlado por un hombre muy superior en ese juego. El *modus operandi* de Metternich era el siguiente: estudiaba en silencio a sus enemigos detrás de su sonriente y elegante aspecto, y su aparente relajamiento los invitaba a sincerarse. En su primera reunión con Napoleón, vio a un hombre empeñado en impresionar: notó que el menudo Napoleón caminaba de puntitas, para parecer más alto, y se esmeraba en suprimir su acento corso. Posteriores reuniones sólo confirmaron la impresión de Metternich de un hombre que clamaba aceptación como igual social de la aristocracia europea. El emperador estaba inseguro.

Cuando a Munenori se le concedió una audiencia con el shogún, se sentó y puso las manos en el suelo de tatami, como hacían siempre los siervos para mostrar respeto a su amo. De pronto, Iemitsu arrojó una lanza contra el “confiado” Munenori, ¡y se sorprendió al verse tendido sobre su espalda! Munenori había percibido la intención del shogún antes de que se hiciera un movimiento, y se escurrió bajo las piernas de Iemitsu al instante de la embestida.

*LIVES OF MASTER SWORDSMEN, MAKOTO SUGAWARA, 1988.*

Adquirido este discernimiento, Metternich lo usó para moldear la contraestrategia perfecta: el ofrecimiento de matrimonio en la dinastía austriaca. Para un corso, eso significaba todo, y cegó a Napoleón ante una simple realidad: para aristócratas como

Metternich y el emperador austriaco, los lazos familiares no significaban nada en comparación con la sobrevivencia de la dinastía.

El genio de Metternich fue identificar el blanco adecuado de su estrategia: no los ejércitos de Napoleón, que Austria no podía esperar derrotar —aquél era un general como no hubo otro en siglos—, sino la mente de Napoleón. El príncipe comprendió que aun el más poderoso de los hombres sigue siendo humano y tiene debilidades humanas. Entrando en su vida privada, siendo cortés y subordinado, Metternich pudo encontrar las debilidades de Napoleón y herirlo como no había podido hacerlo ningún ejército. Al acercarse a él emocionalmente —a través de Carolina, la hermana del emperador; a través de la archiduquesa María Luisa; a través de sus reuniones sociales—, pudo asfixiarlo en un amistoso abrazo.

Comprende: tu verdadero enemigo es la mente de tu adversario. Sus ejércitos, sus recursos, su inteligencia: todo puede ser vencido si puedes desentrañar su debilidad, el punto ciego emocional a través del cual puedes engañarlo, distraerlo y manipularlo. El ejército más poderoso del mundo puede ser batido trastornando la mente de su jefe.

Y la mejor manera de encontrar las debilidades del jefe no es por medio de espías, sino de un fuerte abrazo. Detrás de una fachada amigable, aun servil, puedes observar a tus enemigos, lograr que se sinceren y delaten. Llega a lo más hondo; piensa como ellos. Una vez que descubras su vulnerabilidad —un temperamento incontrolable, una debilidad por el sexo opuesto, una corrosiva inseguridad—, tendrás el material para destruirlos.

*La guerra es una actividad de la voluntad, ejercida, no como en las artes mecánicas sobre materia inerte, [...] sino sobre objetos vivientes y capaces de reaccionar.*

—**Carl von Clausewitz (1780-1831).**

## **CLAVES PARA LA GUERRA**

El mayor poder que tú podrías tener en la vida no procedería de recursos ilimitados, y ni siquiera de una consumada habilidad en la estrategia. Procedería de un claro conocimiento de quienes te rodean: la capacidad de leer a la gente como un libro. Dado ese conocimiento, podrías distinguir al amigo del enemigo, descubrir las serpientes en la hierba. Podrías anticipar la malicia de tus enemigos, horadar sus estrategias y emprender una acción defensiva. Su transparencia te revelaría las emociones que menos pueden controlar. Armado de ese conocimiento, podrías hacerlos caer en trampas y destruirlos.

En mi opinión, hay dos tipos de ojos: un tipo simplemente mira las cosas y el otro ve a través de las cosas para percibir su naturaleza interior. El primero no debería estar tenso [para observar lo más posible]; el segundo debería ser fuerte [para discernir claramente la operación de la mente del adversario]. A veces un hombre puede leer la mente de otro con los ojos. En esgrima, es correcto permitir que los ojos expresen la voluntad, pero nunca dejarlos revelar la mente. Este asunto debe ser cuidadosamente considerado y estudiado con diligencia.

Este tipo de conocimiento ha sido una meta militar desde el amanecer de la historia. Por eso se inventaron las artes de la recolección de inteligencia y el espionaje. Pero los espías son poco confiables; filtran información a través de sus prejuicios, y como su oficio los coloca precisamente entre una parte y la otra y los fuerza a ser operadores independientes, son notoriamente difíciles de controlar y pueden volverse contra ti. Asimismo, los matices que brinda la gente —tono de voz, expresión de los ojos— se pierden inevitablemente en los informes de un espía. A la larga, la información de éste no significa nada, a menos que seas experto en interpretar la conducta y psicología humanas. Sin esta habilidad, verás en esa información lo que quieras ver, y sólo confirmarás tus propios prejuicios.

Los líderes que han hecho el mejor uso de la inteligencia —Aníbal, Julio César, el príncipe Metternich, Winston Churchill, Lyndon Johnson durante su carrera en el senado estadounidense— fueron antes que nada grandes estudiosos de la naturaleza humana y superiores interpretadores de hombres. Afinaron sus habilidades mediante la observación personal de los individuos. Sólo sobre esa base, el uso de espías amplió efectivamente sus poderes de visión.

*Cólera como espía.— La cólera vacía el alma y pone incluso sus heces al descubierto. Por eso, si no conocemos otra manera de descubrir la verdad de un asunto, debemos saber cómo hacer encolerizar a nuestros conocidos, nuestros adherentes y adversarios, para saber todo lo que realmente piensan y emprenden contra nosotros.*

*HUMANO, DEMASIADO HUMANO, FRIEDRICH NIETZSCHE, 1886.*

El primer paso en este proceso es desechar la idea de que las personas son misterios impenetrables y de que sólo algún truco te permitirá asomarte a su alma. Si parecen misteriosas, es porque casi todos aprendemos a disfrazar nuestros verdaderos sentimientos e intenciones desde temprana edad. Si anduviéramos por todas partes mostrando exactamente cómo nos sentimos y diciéndole a la gente lo que planeamos hacer, nos volveríamos vulnerables a la malicia; y si siempre expusiéramos nuestra opinión, ofenderíamos innecesariamente a muchas personas. Así que, mientras maduramos, esconder gran parte de lo que pensamos se convierte en nuestra segunda naturaleza.

Esta deliberada opacidad vuelve difícil el juego de la inteligencia, pero no imposible. Pues aun cuando la gente pugna conscientemente por ocultar lo que ocurre en su mente, inconscientemente desea ponerse al descubierto. Esconder cómo nos sentimos en situaciones sociales es agotador; poder exhibirnos resulta un alivio. En el fondo deseamos que la gente nos conozca, aun si esto incluye nuestro lado oscuro. Aunque conscientemente pugnemos por controlar ese oculto anhelo, inconscientemente siempre estamos enviando señales que revelan una parte de lo que sucede en nuestro interior: deslices verbales, tono de voz, forma de vestir, tics nerviosos, súbitas acciones irracionales, una mirada que contradice nuestras palabras, lo que decimos después de una copa.

Comprende: día tras día, la gente emite señales que revelan sus intenciones y más profundos deseos. Si no las captamos, es porque no prestamos atención. La razón de esto es simple: usualmente nos encerramos en nuestro propio mundo, escuchando nuestros monólogos interiores, obses@s con nosotr@s mism@s y la satisfacción de nuestro ego. Como William Macnaghten, tendemos a ver a los demás meramente como reflejos nuestros. En la medida en que puedas dejar de lado tu interés propio y ver a la gente tal como es, divorciada de tus deseos, serás más sensible a sus señales.

La capacidad de interpretar a la gente era una crítica habilidad de sobrevivencia para el samurai japonés, y fue particularmente enfatizada por la escuela *shinkage* del arte de la espada. Uno de los primeros maestros de esa escuela fue el samurai del siglo XVII Yagyu Munenori. Una tarde de primavera de sus últimos años, Munenori daba un pacífico paseo por sus jardines, admirando los cerezos en flor. Iba acompañado por un paje/protector, quien caminaba detrás de él, la espada en alto, como era la costumbre. De pronto, Munenori se detuvo. Tuvo una sensación de peligro. Al mirar alrededor, no vio nada que justificara su sensación, pero aun así estaba tan inquieto que volvió a su casa y se sentó con la espalda contra un poste, para prevenir un ataque sorpresa.

Y David huyó de Najoth que es en Rama, y vino delante de Jonatán, y dijo: ¿Qué he hecho yo? ¿Cuál es mi maldad, o cuál mi pecado contra tu padre, que él busca mi vida? Y él le dijo: En ninguna manera; no morirás. He aquí que mi padre ninguna cosa hará, grande ni pequeña, que no me la descubra: ¿por qué pues me encubrirá mi padre este negocio? No será así. Y David volvió a jurar, diciendo: Tu padre sabe claramente que yo he hallado gracia delante de tus ojos, y dirá: No sepa esto Jonatán, porque no tenga pesar: y ciertamente, vive Jehová y vive tu alma, que apenas hay un paso entre mí y la muerte. Y Jonatán dijo a David: ¿Qué discurre tu alma, y harélo por ti? Y David respondió a Jonatán: He aquí que mañana será nueva luna, y yo acostumbro sentarme con el rey a comer: mas tú dejarás que me esconda en el campo hasta la tarde del tercer día. Si tu padre hiciere mención de mí, dirás: Rogóme mucho que lo dejase ir presto a Beth-lehem su ciudad, porque todos los de su linaje tienen allá sacrificio aniversario. Si él dijere, Bien está, paz tendrá tu siervo; mas si se enojare, sabe que la malicia es en él consumada. [...]

Y Jonatán dijo a David: Ven, salgamos al campo. Y salieron ambos al campo. [...] David pues se escondió en el campo, y venida que fue la nueva luna, sentóse el rey a comer pan. Y el rey se sentó en su silla, como solía, en el asiento junto a la pared, y Jonatán se levantó, y sentóse Abner al lado de Saúl, y el lugar de David estaba vacío. Mas aquel día Saúl no dijo nada, porque se decía: Habrále acontecido algo, y no está limpio; no estará purificado.

El día siguiente, el segundo día de la nueva luna, aconteció también que el asiento de David estaba vacío. Y Saúl dijo a Jonatán su hijo: ¿Por qué no ha venido a comer el hijo de Isaí hoy ni ayer? Y Jonatán respondió a Saúl: David me pidió encarecidamente le dejase ir hasta Beth-lehem. Y dijo: Ruégote que me dejes ir, porque tenemos sacrificio los de nuestro linaje en la ciudad, y mi hermano mismo me lo ha mandado; por tanto, si he hallado gracia en tus ojos, haré una escapada ahora, y visitaré a mis hermanos. Por esto pues no ha venido a la mesa del rey. Entonces Saúl se enardeció contra Jonatán, y díjole: Hijo de la perversa y rebelde, ¿no sé yo que tú has elegido al hijo de Isaí para confusión tuya, y para confusión de la vergüenza de tu madre? Porque todo el tiempo que el hijo de Isaí viviere sobre la tierra, ni tú serás firme, ni tu reino. Envía pues ahora, y tráemelo, porque ha de morir. Y Jonatán respondió a su padre Saúl, y díjole: ¿Por qué morirá? ¿Qué ha hecho? Entonces Saúl le arrojó una lanza por herirlo: de donde entendió Jonatán que su padre estaba determinado a matar a David. Y levantóse Jonatán de la mesa con exaltada ira, y no comió pan el segundo día de la nueva luna: porque tenía dolor a causa de David, porque su padre le había afrentado.

1 SAMUEL 20, 1-11, 24-34.

Luego de que Munenori pasó un rato sentado, su paje le preguntó qué ocurría. El

samurai confesó que, mientras veía los cerezos en flor, había tenido una intimación de inminente peligro, de un enemigo al ataque. Lo que le inquietaba para entonces era que el peligro había sido aparentemente imaginario; sin duda había alucinado. Un samurai dependía de sus agudos instintos para anticipar un ataque. Si Munenori había perdido ese poder, su vida como guerrero había terminado.

De repente el paje se arrojó al suelo y confesó: mientras Munenori paseaba por el jardín, a él se le había ocurrido que, si hería a su maestro mientras el samurai estaba perdido en la admiración de los cerezos en flor, ni siquiera ese dotado espadachín podría eludir su ataque. Munenori no había perdido su habilidad en absoluto; muy por el contrario: su incomparable sensibilidad a las emociones e ideas de los demás le había permitido captar sensaciones de alguien a su espalda, así como un caballo siente la energía de su jinete o un perro los movimientos de su dueño. Un animal posee tal sensibilidad porque presta completa atención. De igual modo, la escuela de *shinkage* enseñaba a los guerreros a vaciar su mente, centrarse en el momento como hacían los animales y evitar distraerse con cualquier pensamiento particular. Esto permitiría al guerrero practicante del *shinkage* leer en el codo o mano de su adversario la menor tensión que señalara un ataque; podría ver a través de los ojos de su adversario y sentir el golpe inminente, o notar el nervioso arrastre de los pies que indicaba temor o confusión. Un maestro como Munenori podía prácticamente leer los pensamientos de alguien cuando no era ni siquiera visible.

La facultad que enseñaba la escuela *shinkage* —misma que poseía el príncipe Metternich— era la capacidad de olvidarse del ego, de sumergirse temporalmente en la mente de la otra persona. Te sorprenderá cuánto puedes captar de la gente si eres capaz de acallar tu incesante monólogo interior, vaciarte de pensamientos y anclarte en el momento. Los detalles que veas entonces te darán información no filtrada a partir de la cual podrás armar una adecuada imagen de las debilidades y deseos de la gente. Sé particularmente atent@ a sus ojos: implica mucho esfuerzo ocultar el mensaje de los ojos acerca del estado mental de una persona.

De acuerdo con el pítcher Bob Lemon, el gran jugador Ted Williams “era el único bateador que sentías que te atravesaba con la mirada”. En la pugna entre pítcher y bateador, el pítcher tiene la ventaja de saber qué lanzamiento hará. El bateador sólo puede suponerlo, y por eso aun los mejores usualmente sólo conectan una de cada tres o cuatro veces. De un modo u otro, Williams cambió esa disparidad.

El método de Williams no era magia, y ni siquiera intuición; era bastante simple. Estudiaba a los pítchers, observando sus patrones en el curso de un partido, una temporada, una carrera. Les hacía a los pítchers de su equipo interminables preguntas sobre su proceso, tratando de hacerse una idea sobre cómo pensaban. En la caja de bateo, vaciaba su mente de todo lo que no fuera el pítcher, percibiendo hasta el menor tirón en el movimiento de su brazo o cambio en su fuerza: cualquier cosa que señalara sus intenciones. El resultado final parecía sobrenatural: al bat, Williams podía meterse en la mente del pítcher y anticipar el lanzamiento por venir. A veces se

veía incluso como otra persona: un pítcher tratando de burlar al gran bateador Ted Williams. Como lo demuestra Williams, la capacidad de imitar y meterte en los patrones de pensamiento de tus enemigos depende de que recolectes tanta información sobre ellos como puedas, analizando su conducta pasada en cuanto a sus patrones habituales y estando alerta a los signos que emiten en el presente.

Es por supuesto crítico que la gente no sepa que la observas tan detenidamente. Una fachada amistosa, como la del príncipe Metternich con Napoleón, ayudará a disfrazar lo que haces. No elabores demasiadas preguntas; el truco es conseguir que la gente se relaje y sincere sin mortificarla, espiándola tan silenciosamente que nunca adivine qué es lo que en realidad te propones.

La información es inútil a menos que sepas cómo interpretarla, cómo usarla para distinguir la apariencia de la realidad. Debes aprender a reconocer una amplia gama de tipos psicológicos. Estáte alerta, por ejemplo, al fenómeno del contrario enmascarado: cuando alguien manifiesta notoriamente un rasgo particular de personalidad, ese rasgo bien podría ser un encubrimiento. El untuoso carácter congraciadoramente efusivo en halagos podría ocultar hostilidad y mala voluntad; el bravucón podría ocultar inseguridad; el moralizador quizá da muestras de pureza para esconder deseos atroces. Ya sea que arrojen polvo a tus ojos o a los suyos —podrían tratar de convencerse de que no son lo que temen ser—, el rasgo contrario acecha bajo la superficie.

Motivo de ataque.— Uno ataca a alguien no sólo para hacerle daño o para vencerlo, sino sólo quizá para saber qué tan fuerte es.

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900.

En general, es más fácil observar a la gente en acción, particularmente en momentos de crisis. En circunstancias así revela su debilidad o se empeña arduamente en disfrazar lo que tú puedes ver a través de la máscara. Puedes sondearla activamente haciendo cosas que parezcan inofensivas pero cuyo fin es obtener una respuesta; tal vez decir algo osado o provocativo, y luego ver cómo reacciona. Hacer que la gente ceda a sus emociones, apretar sus botones, tocará una parte profunda de su naturaleza. Soltará una verdad sobre ella misma o se pondrá una máscara que tú, en la situación de laboratorio que has creado, podrás traspasar.

Una parte crítica de conocer a la gente es medir su capacidad de resistencia. Sin ese conocimiento la sobrevalorarás o subestimarás, dependiendo de tus propios niveles de temor o seguridad. Debes saber cuánta combatividad posee la gente. Alguien que esconde su cobardía y falta de resolución puede ser obligado a rendirse con un solo empujón violento; alguien desesperado que tiene poco que perder peleará hasta las últimas consecuencias. Los mongoles solían empezar sus campañas con una batalla cuyo único propósito era probar la fuerza y resolución del adversario. Nunca enfrentaban a un enemigo hasta que hubieran medido su moral. Esta batalla de preparación también tenía el beneficio de revelar algo de la estrategia y pensamiento

de aquél.

El año anterior, en una gran conferencia, hubo cierto hombre que explicó su opinión divergente y dijo que estaba resuelto a matar al líder de la conferencia si no era aceptada. Su moción fue aprobada. Terminados los trabajos, el hombre dijo: “Su asentimiento llegó pronto. Creo que son demasiado débiles e inestables para ser consejeros del maestro.”

*HAGAKURE: THE BOOK OF THE SAMURAI, YAMAMOTO TSUNETOMO, 1659-1720.*

La calidad de la información que reúnas sobre tus enemigos es más importante que la cantidad. Un solo pero crucial elemento puede ser la clave de su destrucción. Cuando el general cartaginés Aníbal veía que el general romano al que enfrentaba era arrogante y arrebatado, deliberadamente jugaba al débil, induciendo a ese sujeto a un ataque precipitado. Una vez que Churchill vio que Hitler tenía una vena paranoide, por la que se volvía irracional al menor indicio de vulnerabilidad, el primer ministro británico supo cómo trastornar al *führer* alemán: fingiendo atacar algún área marginal como los Balcanes, podía hacerlo ver amenazas por todas partes y desplegar sus defensas, un crítico error militar.

En 1988, Lee Atwater era un estratega político del equipo de George Bush padre, quien contendía entonces por la nominación presidencial republicana. Al descubrir que el principal rival de Bush, el senador Robert Dole, poseía un temperamento terrible el cual sus asistentes tenían que batallar por controlar, Atwater ideó interminables estratagemas para apretar los botones de Dole. No sólo un molesto Dole les pareció poco presidencial a los estadounidenses, sino que además un hombre irascible y colérico rara vez piensa con claridad. A una mente perturbada puedes controlarla y desequilibrarla a voluntad.

Desde luego que existen límites a cuánta inteligencia puedes recolectar con la observación de primera mano. Una red de espías ampliará tu visión, en particular mientras aprendes a interpretar la información que te proporcionan. Una red informal es lo mejor: un grupo de aliados reclutados al paso del tiempo para ser tus ojos y oídos. Trata de hacer amistad con personas en o cerca de la fuente de información sobre tu enemigo; un amigo bien colocado rendirá mucho más que un puñado de espías a sueldo. En tiempos de Napoleón, su red de inteligencia no tenía rival, pero su mejor información procedía de amigos a los que colocaba cuidadosamente en círculos diplomáticos alrededor de Europa.

El coronel John Cremony comentó sobre su pericia para semejar “desaparecer” cuando escribió: “Un apache puede ocultar su cuerpo moreno en la verde hierba, tras arbustos cafés, o grises rocas, con tanta destreza y juicio que cualquiera, salvo el experto, pasaría junto a él sin detectarlo a una distancia de tres o cuatro metros”, y señaló que “vigilarán durante días, examinándote en todo momento, observando cada uno de tus actos; tomando exacta nota de tu destacamento y todas sus pertenencias. Que nadie suponga que esos asaltos son hechos sin pensar por bandas accidentalmente encontradas. Lejos de eso; son casi invariablemente resultado de una larga vigilancia, paciente espera, cuidadosa y rigurosa observación, y angustioso sigilo”.

*WARRIORS: WARFARE AND THE NATIVE AMERICAN INDIAN, NORMAN BANCROFT-HUNT, 1995.*



Busca siempre espías internos, personas insatisfechas y resentidas del campamento enemigo. Inclínalas a tus propósitos y te darán mejor información que cualquier infiltrado que metas desde fuera. Contrata a gente despedida por el enemigo; te dirá cómo piensa éste. El presidente Bill Clinton obtenía su mejor inteligencia sobre los republicanos de su asesor Dick Morris, quien había trabajado para ellos durante años y conocía sus debilidades, tanto personales como organizacionales. Una advertencia: nunca dependas de un espía, una fuente de información, por bueno que sea. Te arriesgas a ser engañado o a recibir información sesgada y parcial.

Muchas personas dejan rastros en textos, entrevistas, etc., tan reveladores como lo que podrías obtener de un espía. Mucho antes de la Segunda Guerra Mundial, el libro de Adolfo Hitler, *Mein Kampf*, brindó un croquis de su pensamiento e intenciones, para no mencionar los inagotables indicios de su psicología. Sus generales Erwin Rommel y Heinz Guderian también escribieron sobre el nuevo tipo de guerra de *blitzkrieg* que preparaban. La gente revela mucho de sí misma en su escritura, en parte intencionalmente —publica para explicarse, después de todo—, y en parte de modo irremediable para quien sabe leer entre líneas.

Finalmente, el enemigo que enfrentas no es un objeto inanimado que simplemente responderá a tus estrategias en una forma esperada. Tus enemigos cambian sin cesar y se adaptan a lo que haces. Innovándose e inventándose, tratan de aprender de sus errores y sus éxitos. Así que tu conocimiento del enemigo no puede ser estático. Mantén al día tu inteligencia, y no confíes en que el enemigo responderá del mismo modo dos veces. La derrota es una maestra estricta, y tu abatido adversario de hoy puede ser más sabio mañana. Tus estrategias deben tomar en cuenta esta posibilidad; tu conocimiento del enemigo debe ser no sólo profundo, sino también oportuno.

**Imagen:** La sombra. Tod@s tenemos una sombra, un yo secreto, un lado oscuro. Esta sombra comprende todo lo que la gente trata de ocultar al mundo: sus debilidades, deseos secretos, intenciones egoístas. Es invisible a lo lejos; para verla debes acercarte, física y, sobre todo, psicológicamente. Entonces cobrará relieve. Sigue de cerca las huellas de tu blanco y no sabrá cuánto de su sombra ha revelado.

**Autoridad:** Pues si el príncipe esclarecido y el general competente derrotan al enemigo cada vez que pasan a la acción, si sus hazañas se salen de lo común, es gracias a la información previa. Lo que se ha llamado “información previa” no puede obtenerse de los espíritus, ni de las divinidades, ni de la analogía con acontecimientos pasados, ni de los cálculos. Es necesario obtenerlo de hombres que conozcan la situación del enemigo. —Sun-tzu (siglo IV a.C.).

## REVERSO

Mientras te esmeras en conocer a tus enemigos, debes volverte lo más amorfo@ e indescifrable que puedas. Como en este caso la gente sólo dispone de apariencias para orientarse, puede ser fácilmente engañada. Actúa impredeciblemente de vez en cuando. Arrójale una preciada prenda de tu yo interno: algo falso que no tenga nada que ver con cómo eres realmente. Toma conciencia de que te escudriña, y no le des

nada o aliméntala de información incorrecta. Mantenerte amorfo e inescrutable le hará imposible a la gente defenderse de ti y volverá inútil la inteligencia que reúna sobre ti.

En principio, debo asentar que la existencia de agentes secretos no debería tolerarse, pues tiende a aumentar los positivos peligros del mal contra el que se usan. Que el espía falsificará su información es un lugar común. Pero en la esfera de la acción política y revolucionaria, que se funda parcialmente en la violencia, el espía profesional tiene todas las facilidades para falsificar los hechos mismos, y hará el doble de mal de emulación en una dirección, y de pánico, apresurada legislación e irreflexivo odio en la otra.

*EL AGENTE SECRETO, JOSEPH CONRAD, 1857-1924.*

# 14 Aplasta la resistencia con celeridad y de improviso

## LA ESTRATEGIA DEL BLITZKRIEG

*En un mundo en el que muchas personas son indecisas y sumamente cautelosas, el uso de la celeridad te dará incalculable poder. Pegar primero, antes de que tus adversarios tengan tiempo de pensar o prepararse, los colocará en el terreno emocional, los desequilibrará y los inducirá a cometer errores. Si sigues con otra rápida y súbita maniobra, provocarás aún más pánico y confusión. Esta estrategia funciona mejor con una preparación, una calma pasajera: tu inesperada acción tomará por sorpresa a tu enemigo. Cuando ataques, hiere con implacable fuerza. Actuar con rapidez y decisión te rendirá respeto, admiración e irresistible impulso.*

## LENTO-LENTO-RÁPIDO-RÁPIDO

En 1218, Muhammad II, el sha de Jwarizm, recibió una visita de tres embajadores de parte de Gengis Kan, el líder del imperio mongol, al este. Los visitantes portaban magníficos regalos y, sobre todo, el ofrecimiento de un tratado entre las dos potencias que permitiría la reapertura de la lucrativa Ruta de la Seda que unía a China y Europa. El imperio del sha era inmenso, pues incorporaba el actual Irán y gran parte de Afganistán. Su capital, Samarcanda, era fabulosamente rica, símbolo de su poder, y un mayor comercio a lo largo de la ruta sólo contribuiría a esa riqueza. Como los mongoles dejaron en claro que lo consideraban el socio superior en el pacto, el sha decidió firmar el tratado.

Meses después, una caravana mongola llegó a la ciudad de Otrar, en el rincón noreste del imperio del sha, con la misión de comprar artículos de lujo para la corte mongola. El gobernador de Otrar sospechó que los hombres de la caravana eran espías. Los hizo asesinar y tomó los bienes que habían llevado para usarlos en trueque. Al enterarse de este ultraje, Gengis Kan envió un embajador, escoltado por dos soldados, al sha, exigiendo una disculpa. La demanda —que suponía colocar a los dos imperios en igual condición— enfureció al sha. Éste hizo degollar al embajador y se lo devolvió a Gengis Kan. Esto, desde luego, significó guerra.

*La presteza es la esencia misma de la guerra. Aprovéchate de la falta de preparación del enemigo; recurre a itinerarios imprevistos y atácale en donde no esté preparado.*

SUN-TZU, SIGLO IV A.C.

El sha no tenía miedo: su ejército, fundado en su bien adiestrada caballería turca, excedía de cuatrocientos mil miembros, al menos el doble que el del enemigo. Derrotando a los mongoles en batalla, el sha podría apoderarse al fin de su territorio. Supuso que los mongoles atacarían Transoxiana, la parte más al este de su imperio. Delimitado al este por el río Syr Dar'ya, de ochocientos kilómetros de largo; al norte por el desierto de Kizil Kum, y al oeste por el río Amu Dar'ya, el interior de Transoxiana también era sede de dos de las más importantes ciudades del imperio: Samarcanda y Bujara. El sha decidió establecer un cordón de soldados a lo largo del

Syr Dar'ya, que los mongoles tendrían que cruzar para entrar a su imperio. No podrían cruzar por el norte —el desierto era intransitable—, e ir al sur sería una desviación enorme. Manteniendo el grueso de su ejército en el interior de Transoxiana, podría colocar refuerzos donde fuera necesario. Tenía una posición defensiva inexpugnable y superioridad numérica. Que llegaran los mongoles. Él los aplastaría.

En el verano de 1219, exploradores informaron que los mongoles se aproximaban al extremo sur del Syr Dar'ya, por el valle de Fergana. El sha envió una gran fuerza, al mando de su hijo, Jalal ad-Din, para destruir al enemigo. Tras una feroz batalla, los mongoles se retiraron. Jalal ad-Din informó a su padre que el ejército mongol no era ni por asomo tan temible como su fama. Los hombres lucían demacrados, sus caballos flacos, y no parecían suficientemente ansiosos de sostener batalla. El sha, seguro de que los mongoles no eran dignos rivales de su ejército, colocó más tropas en el extremo sur del cordón y esperó.

Meses más tarde, un batallón mongol apareció sin aviso en el norte, atacando la ciudad de Otrar y capturando a su gobernador, el mismo hombre responsable del ultraje contra los comerciantes mongoles. Los mongoles lo mataron derramando plata derretida en sus ojos y oídos. Sorprendido por la rapidez con que habían logrado llegar a Otrar, y desde una dirección inesperada, el sha decidió destinar más tropas al norte. Esos bárbaros podían moverse velozmente, razonó, pero no podrían vencer a un ejército atrincherado de tan gran número.

Luego, sin embargo, dos ejércitos mongoles barrieron con el sur desde Otrar, corriendo en paralelo al Syr Dar'ya. Uno de ellos, al mando del general Jochi, empezó atacando poblados clave a lo largo del río, mientras que el otro, bajo el general Jebe, desapareció en el sur. Como langostas, las tropas de Jochi invadieron los montes y valles cerca del río. El sha desplazó a buena porción de su ejército al río, manteniendo algunas reservas en Samarcanda. La fuerza de Jochi era relativamente reducida, de veinte mil soldados a lo sumo; estas unidades móviles atacaban una posición tras otra, sin aviso, quemando fuertes y causando estragos.

Informes procedentes de las líneas del frente comenzaron a darle al sha una imagen de esos extraños guerreros del este. Su ejército era pura caballería. Cada mongol no sólo montaba un caballo, sino que además era tirado por varios caballos más sin jinete, todos ellos hembras; y cuando su caballo se cansaba, montaba uno nuevo. Estos caballos eran rápidos y ligeros. Los mongoles estaban libres de carretas de abastecimiento; llevaban consigo sus alimentos, bebían la leche y sangre de las yeguas y sacrificaban y comían a los caballos debilitados. Podían viajar dos veces más rápido que el enemigo. Su puntería era extraordinaria: de frente o en retirada, podían disparar flechas con notable destreza, lo que volvía sus ataques mucho más mortales que los de cualquier ejército que el sha hubiera visto nunca. Sus divisiones se comunicaban a gran distancia con banderas y antorchas; sus maniobras estaban precisamente coordinadas y eran casi imposibles de anticipar.

Enfrentar esa constante hostilidad agotó a las fuerzas del sha. De pronto, el ejército al mando del general Jebe que había desaparecido en el sur reapareció hacia el noroeste de Transoxiana a notable velocidad. El sha envió de inmediato al sur sus últimas reservas, un ejército de cincuenta mil soldados, para trabar combate con Jebe. Aún no estaba preocupado; sus hombres habían demostrado su superioridad en el combate directo, en la batalla en el valle de Fergana.

Esta vez, sin embargo, fue diferente. Los mongoles estrenaron armas extrañas: sumergían sus flechas en ardiente brea, lo que producía cortinas de humo detrás de las cuales avanzaban sus jinetes, veloces como el rayo, abriendo brechas en las líneas del ejército del sha por las que avanzaba caballería más pesadamente armada. Carrozas iban y venían detrás de las líneas mongolas, aportando constantes suministros. Los mongoles llenaron el cielo de flechas, lo que generó inclemente presión. Vestían camisas de gruesa seda. Una flecha que atinara a perforarlas, raramente llegaba a la piel y podía extraerse fácilmente jalando la tela, sin demérito del movimiento a gran velocidad. El ejército de Jebe aniquiló a las fuerzas del sha.

Al sha le quedaba una opción: retirarse al oeste, reatrincherarse y reconstruir poco a poco su ejército. Mientras comenzaba los preparativos, sin embargo, ocurrió algo más allá de lo creíble: un ejército bajo las órdenes del propio Gengis Kan se presentó de súbito a las puertas de la ciudad de Bujara, al oeste de Samarcanda. ¿De dónde venía? No había podido cruzar el desierto de Kizil Kum, en el norte. Esta aparición resultaba casi imposible, como si el demonio mismo la hubiera conjurado. Bujara cayó pronto, y Samarcanda la siguió días después. Los soldados desertaban, los generales caían presa del pánico. El sha, temiendo por su vida, huyó con un puñado de soldados. Los mongoles lo persiguieron sin piedad. Meses después, en una pequeña isla del Mar Caspio, abandonado por todos, vistiendo andrajos y pidiendo de comer, el antiguo gobernante del imperio más rico de Oriente finalmente murió de hambre.

### *Interpretación*

Cuando Gengis Kan se convirtió en líder de la nación mongola, heredó quizá el ejército más rápido del planeta, pero su agilidad se había traducido en limitado éxito militar. Los mongoles podían haber perfeccionado el arte del combate a caballo, pero eran demasiado indisciplinados para explotar cualquier ventaja que obtuvieran de ese modo o para coordinar un ataque a gran escala. El genio de Gengis Kan fue transformar la caótica rapidez mongola en algo organizado, disciplinado y estratégico. Lo logró adoptando la antigua estrategia china de lento-lento-rápido-rápido.

El primer paso, un “lento”, era prepararse meticulosamente antes de cualquier campaña, lo que los mongoles hacían siempre en altísimo grado. (Mientras planeaban el ataque contra el sha, supieron de un guía que conocía una cadena de oasis en el

desierto de Kizil Kum. Este hombre fue capturado y más tarde condujo al ejército de Gengis Kan a través de ese prohibitivo territorio.) El segundo “lento” era un montaje, para lograr que el enemigo bajara la guardia, atrayéndolo a la complacencia. Los mongoles, por ejemplo, perdieron deliberadamente la primera batalla en el valle de Fergana, para alimentar la arrogancia del sha. Luego venía el primer “rápido”: llamar la atención del enemigo con un veloz ataque frontal (las incursiones de Jebe a lo largo del río). El último “rápido” era un golpe doblemente veloz desde una dirección inesperada. (La repentina aparición de Gengis ante las puertas de Bujara es considerada por muchos la mayor sorpresa militar de la historia.) Maestro de la guerra psicológica, Gengis Kan comprendía que lo que más aterra a los hombres es lo desconocido e impredecible. La subitaneidad de sus ataques volvió doblemente efectiva su rapidez, creando confusión y pánico.

Vivimos en un mundo en el que la rapidez se aprecia por sobre todas las cosas, y actuar más rápido que la otra parte se ha vuelto en sí mismo la meta primaria. Pero demasiado a menudo la gente simplemente está apresurada, actuando y reaccionando frenéticamente a los hechos, todo lo cual la vuelve proclive al error y es una pérdida de tiempo a largo plazo. Para distinguirse del montón, para aprovechar una rapidez dotada de una fuerza devastadora, debes ser organizad@ y estratégic@. Primero, prepárate antes de cualquier acción, examinando las debilidades de tu enemigo. Después busca la manera de conseguir que tus adversarios te subestimen, para que bajen la guardia. Si golpeas inesperadamente, se congelarán. Si vuelves a pegar, hazlo de lado o desde ninguna parte. El golpe imprevisto es el de mayor impacto.

*Cuanto menos se prevé algo, [...] más temor causa. Esto se ve sobre todo en la guerra, donde cada sorpresa infunde terror aun a los más fuertes.*

—Jenofonte (430?-355? a.C.).

## CLAVES PARA LA GUERRA

En mayo de 1940, el ejército alemán invadió Francia y los Países Bajos usando una nueva forma de guerra: el *blitzkrieg* (“guerra relámpago”). Avanzando con increíble rapidez, los alemanes coordinaron tanques y aviones en un ataque que culminó en una de las más rápidas y devastadoras victorias en la historia militar. El éxito del *blitzkrieg* se debió en gran medida a la estática y rígida defensa de los aliados, similar a la defensa del sha contra los mongoles. Cuando los alemanes quebraron esa defensa, los aliados no pudieron recomponerse ni reaccionar a tiempo. Los alemanes avanzaron más rápido de lo que el enemigo podía procesar lo que pasaba. Para el momento en que los aliados decidieron una contraestrategia, ya era demasiado tarde; las condiciones habían cambiado. Estaban siempre un paso atrás.

### CHÊN/LO QUE DESPIERTA (ESTRÉPITO, TRUENO)

El hexagrama Chên representa al hijo mayor, que toma las reglas con energía y potencia. Un línea yang crece bajo dos líneas yin y se abre paso hacia arriba. Este movimiento es tan violento que suscita terror.

Está simbolizado por el trueno que brota de la tierra y, con su estrépito, causa miedo y temblor.

EL JUICIO

El ESTRÉPITO acarrea éxito.

Llega el estrépito

—¡oh, oh!

Palabras que ríen

—¡ja, ja!

El estrépito siembra el miedo en cien millas a la redonda [...].

I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.

Ahora más que nunca, tratamos con gente defensiva y cautelosa, que inicia cualquier acción desde una posición estática. La razón es simple: el ritmo de la vida moderna es cada vez más rápido, lleno de distracciones, molestias e interrupciones. La respuesta natural de muchos es replegarse en su interior, erigir muros psicológicos contra las ásperas realidades de la vida moderna. A la gente le disgusta sentirse apresurada y le aterra cometer un error. Inconscientemente trata de retardar las cosas, destinando más tiempo a tomar decisiones, siendo evasiva, defensiva y cautelosa.

La guerra del *blitzkrieg*, adaptada al combate diario, es la estrategia perfecta para estos tiempos. Mientras quienes te rodean permanecen a la defensiva e inmóviles, tú los sorprendes con una acción súbita y decisiva, obligándolos a actuar antes de estar preparados. No pueden responder, como suelen hacerlo, con elusividad o cautela. Lo más probable es que cedan a sus emociones y reaccionen con imprudencia. Has traspasado sus defensas; y si mantienes la presión y los sacudes otra vez con algo inesperado, los colocarás en una especie de espiral psicológica descendente, forzándolos a cometer errores, lo que ahondará aún más su confusión, y así continuará el ciclo.

Muchos de quienes han practicado alguna forma de guerra de *blitzkrieg* en el campo de batalla la han usado con excelentes resultados en la vida diaria. Julio César —maestro de la rapidez y la sorpresa— es un gran ejemplo de ello. Inesperadamente, podía formar una alianza con el más encarnizado enemigo de un senador, obligando a este último ya sea a alterar su oposición contra él o a arriesgarse a una peligrosa confrontación. De igual modo, podía perdonar de improviso a un hombre que había combatido en su contra. Tomado por sorpresa, este hombre se convertía en un aliado leal. La fama de César de hacer lo impredecible volvió a la gente mucho más cautelosa en su presencia, lo que favorecía aún más su habilidad para tomar desprevenidos a los que lo rodeaban.

Esta estrategia obra maravillas en relación con quienes son particularmente vacilantes y temen cometer cualquier tipo de error. En forma similar, si enfrentas a un enemigo con liderazgo dividido o desavenencias internas, un ataque rápido y repentino ahondará esas desavenencias y causará el desplome desde adentro. La mitad del éxito de la versión de guerra de *blitzkrieg* de Napoleón Bonaparte era que la usaba contra ejércitos de aliados en los que varios generales pendencieros estaban a cargo de la estrategia. Una vez que su ejército quebraba las defensas contrarias,

estallaba la disensión y se hacían pedazos unos a otros.

Pero el genio de Alí tiene limitaciones y virtudes.

Vayamos paso por paso. No recuerdo un solo campeón de peso completo del pasado cuyo puñetazo no haya sido superior al de Alí. Pero Alí, entonces Cassius Clay, ganó sus veinte primeras peleas, consiguiendo diecisiete nocauts. [...] ¿Cuál es entonces el misterio de Alí? ¿Por qué un hombre sobre el que todos los expertos están de acuerdo que no tiene fuerza en los puños noquea a la mayoría de sus contrincantes, entre ellos a Sonny Liston, en la primera defensa de su título, a quien noqueó de un solo golpe? La respuesta está en la rapidez y la elección del momento.

Clay entonces, y Alí ahora, posee la capacidad de saltar puñetazos con extrema celeridad, pero, sobre todo, en el momento preciso, justo antes de que el hombre frente a él pueda poner a funcionar su sentido de anticipación de boxeador. Cuando esto ocurre, el hombre golpeado no ve el puñetazo. Así, su cerebro no puede prepararse para recibir el impacto del golpe. Los ojos no pueden enviar el mensaje a la parte del cuerpo que recibirá la sacudida.

Llegamos entonces a una conclusión de nocaut: el puñetazo que te manda a dormir no es tanto el vigoroso como el que no ves venir.

*STING LIKE A BEE*, JOSÉ TORRES Y BERT RANDOLPH SUGAR, 1971.

La estrategia del *blitzkrieg* también puede ser eficaz en la diplomacia, como lo demostró Henry Kissinger. Este exsecretario de Estado de Estados Unidos solía tomarse su tiempo al iniciar negociaciones diplomáticas, sosegando a la otra parte con bromas insulsas. Luego, a punto de concluir el plazo de las conversaciones, la sorprendía de repente con una lista de demandas. Sin tiempo suficiente para procesar lo que pasaba, la otra parte tendía a ceder o a dejarse llevar por sus emociones y cometer errores. Ésta era la versión de lento-lento-rápido-rápido de Kissinger.

Para su inicial embate en Francia durante la Segunda Guerra Mundial, los alemanes decidieron atacar por el bosque de las Ardenas en el sur de Bélgica. Este bosque, considerado impenetrable por tanque, estaba levemente protegido. Al avanzar por ese punto débil, los alemanes pudieron acumular velocidad e impulso. Al lanzar un *blitzkrieg* debes empezar por buscar el punto débil de tu enemigo. Iniciar la acción donde habrá menos resistencia te permitirá adquirir un impulso crucial.

El éxito de esta estrategia depende de tres cosas: un grupo móvil (con frecuencia, entre más chico, mejor), excelente coordinación entre las partes y capacidad para enviar órdenes rápidamente de un lado a otro de la cadena de mando. No dependas de tecnología para lograr esto. En la Guerra de Vietnam, es probable que al ejército estadounidense en realidad le hayan estorbado sus comunicaciones superiores: demasiada información por procesar implicaba más lentos tiempos de respuesta. Los norvietnamitas, que dependían a su vez de una bien coordinada red de espías e informantes, no de artefactos, tomaban decisiones más rápido, y por lo tanto eran más ágiles en el terreno.

Poco después de haber sido elegido presidente en 1932, Franklin D. Roosevelt desapareció de la escena pública. La Gran Depresión estaba en su apogeo, y para muchos estadounidenses eso no era muy tranquilizador. Luego, en su toma de posesión, Roosevelt cambió el *tempo*, pronunciando un enérgico discurso que demostró que en realidad había estado meditando profundamente en los problemas que el país enfrentaba. En las semanas que siguieron, acometió rápida y furiosamente



al Congreso con una serie de audaces propuestas legislativas. La intensidad de esa nueva dirección se dejó sentir aún más a causa de su lenta preparación. Más que un mero drama, el impulso generado por esta estrategia ayudó a Roosevelt a convencer a la gente de que iba en serio y conducía al país en la dirección correcta. Este impulso se tradujo en apoyo a sus medidas, lo que contribuyó por su parte a despertar confianza y dio un vuelco a la economía.

Veni, vidi, vici. (Vine, vi, vencí.)

JULIO CÉSAR, 100-44 A.C.

La rapidez, entonces, no es sólo un poderoso instrumento contra un enemigo, sino que también puede tener una positiva influencia vigorizante en quienes están de tu lado. Federico el Grande señaló que un ejército que se mueve rápidamente tiene una moral más alta. La velocidad crea una sensación de vitalidad. Moverse con rapidez significa que hay menos tiempo para que tú y tu ejército cometan errores. También crea un efecto de carro alegórico: admirada de tu osadía, más gente decidirá unir fuerzas contigo. Como Roosevelt, haz que esa acción decidida sea lo más dramática posible: produce un momento de silencio y suspenso en el escenario antes de hacer tu asombrosa entrada.

**Imagen:** La tormenta. El cielo está quieto y sereno, e impera una suave y pacífica calma. Luego, sin más, cae un rayo, se desata el viento... y el cielo estalla. Lo aterrador es lo inesperado de la tormenta.

**Autoridad:** Sé lento en la deliberación y rápido en la ejecución. —*Napoleón Bonaparte (1769-1821)*.

## REVERSO

La lentitud puede tener gran valor, particularmente en la preparación. Parecer lent@ y reflexiv@, e incluso algo tont@, sosegará a tus enemigos, contagiándolos de una actitud adormilada. Una vez que bajen la guardia, un inesperado golpe lateral los noqueará. Tu uso de la lentitud y la rapidez debe ser, entonces, deliberado y controlado, nunca un *tempo* natural en el que caigas.

En general, al enfrentar a un enemigo rápido, la única verdadera defensa es ser tan rápid@ o más que él. Sólo la rapidez puede neutralizar a la rapidez. Disponer una defensa rígida, como hizo el sha contra los mongoles, sólo favorecerá a los móviles y veloces.

# 15 Controla la dinámica

## ESTRATEGIAS DE FORZAMIENTO

*La gente pugna constantemente por controlarte, para hacer que actúes de acuerdo con sus intereses, manteniendo la dinámica bajo sus condiciones. El único medio para aventajarla es volver más inteligente e insidioso tu juego por el control. En vez de pretender dominar cada movimiento de la otra parte, intenta definir la naturaleza de la relación. Desplaza el conflicto al terreno de tu elección, alterando el paso y los intereses a tu conveniencia. Maniobra para controlar la mente de tus adversarios, apretando sus botones emocionales y obligándolos a cometer errores. De ser necesario, deja que sientan tener el control, para que bajen la guardia. Si tú controlas la dirección general y estructura de la batalla, todo lo que hagan te favorecerá.*

## EL ARTE DEL CONTROL FUNDAMENTAL

El control está presente en todas las relaciones. Es propio de la naturaleza humana aborrecer la sensación de impotencia y procurar el poder. Cada vez que dos personas o grupos interactúan, hay un constante forcejeo entre ellos para definir la relación, para determinar quién tiene el control sobre esto y aquello. Esta batalla de voluntades es inevitable. Tu tarea como estrategia es doble: primero, reconoce la lucha por el control en todos los aspectos de la vida, y nunca seas de quienes aseguran que el control no les interesa. Tales personas suelen ser las más manipuladoras. Segundo, debes dominar el arte de mover a la parte contraria como pieza en un tablero de ajedrez, con propósito y dirección. Este arte ha sido cultivado por los más creativos generales y estrategias militares a través de los siglos.

“Apretar la almohada” se refiere a los esfuerzos por impedir que el contrincante levante la cabeza. En batallas basadas en la estrategia marcial, es tabú permitir que el contrincante tome la iniciativa, poniéndote así a la defensiva. Debes tratar a toda costa de dirigir a tu contrincante, tomando completo control de él. Durante el combate, tu contrincante trata de dominarte tanto como tú quieres dominarlo a él, así que es vital que captés sus intenciones y tácticas, para controlarlo. [...] Según el principio de la estrategia marcial, debes ser capaz de controlar a tu(s) contrincante(s) en todo momento. Estudia bien este punto.

*THE BOOK OF FIVE RINGS, MIYAMOTO MUSASHI, 1584-1645.*

La guerra es antes que nada una pugna sobre quién puede controlar en mayor medida las acciones de la otra parte. Genios militares como Aníbal, Napoleón y Erwin Rommel descubrieron que la mejor manera de obtener el control es determinar el paso, dirección y forma general de la guerra misma. Esto significa lograr que tus enemigos combatan de acuerdo con tu *tempo*, atrayéndolos a un terreno desconocido para ellos y adecuado para ti, a fin de aprovechar tus fortalezas. Pero principalmente significa obtener influencia sobre la mentalidad de tus adversarios, adaptando tus maniobras a sus debilidades psicológicas.

El estratega superior comprende que es imposible controlar exactamente cómo responderá un enemigo a tal o cual movimiento. Intentar eso sólo conducirá a la

frustración y al agotamiento. Gran parte de la guerra y de la vida es impredecible. Pero si el estratega puede controlar el ánimo y mentalidad de sus enemigos, no importa cómo reaccionen a sus maniobras. Si puede asustarlos, aterrarlos, enardecerlos y enojarlos, controlará el más amplio alcance de sus acciones y podrá atraparlos mentalmente antes de acorralarlos físicamente.

El control puede ser agresivo o pasivo. Puede ser una presión inmediata sobre el enemigo, haciéndolo retroceder y perder la iniciativa. Puede ser fingir debilidad para lograr que el enemigo baje la guardia o para inducirlo a un ataque impulsivo. El artista del control convierte esas dos situaciones en un patrón devastador: golpe, retroceso, inducción, arrollamiento.

Este arte es infinitamente aplicable a las batallas de la vida cotidiana. Muchas personas tienden a practicar juegos inconscientes de dominación o caen atrapadas en el intento de controlar cada movimiento de alguien más. Al tratar de manejar y determinar demasiado, se agobian, cometen errores, ahuyentan a la gente y pierden en definitiva el control de la situación. Si tú comprendes y dominas este arte, serás inmediatamente más creativo en tu método para influir y controlar a la otra parte. Determinando el ánimo de la gente, el ritmo al que debe moverse, los intereses implicados, descubrirás que casi cualquier cosa que ella haga en respuesta a tus maniobras encaja en la dinámica general que has conformado. Tal vez sabe que está siendo controlada pero no puede oponerse, o sigue la dirección que deseas sin darse cuenta. Éste es el control fundamental.

Los siguientes son los cuatro principios básicos de este arte:

**Mantenlos a raya.** Antes de que el enemigo se mueva, antes de que el elemento del azar o las acciones inesperadas de tus adversarios puedan arruinar tus planes, haz un movimiento agresivo para tomar la iniciativa. Mantén después una intensa presión, explotando al máximo esa momentánea ventaja. No esperes a que se presenten las oportunidades; créalas tú mismo. Si eres la parte débil, con frecuencia esto emparejará el terreno de juego. Mantener a tus enemigos a la defensiva y en modo de reacción tendrá en ellos un efecto desmoralizador.

**Cambia el campo de batalla.** Un enemigo naturalmente desea combatirte en terreno conocido. Terreno significa en este caso todos los detalles de la batalla: tiempo y lugar, qué se disputa exactamente, quién está implicado en la contienda, etc. Desplazando sutilmente a tus enemigos a lugares y situaciones desconocidos para ellos, controlarás la dinámica. Sin darse cuenta de lo que pasa, tus contrincantes se verán peleando bajo tus condiciones.

En suma, creo, como Federico [el Grande], que siempre se debe ser el primero en atacar.

NAPOLEÓN BONAPARTE, 1769-1821.

**Induce errores.** Tus enemigos dependen de la ejecución de una estrategia que haga

uso de sus ventajas, que haya funcionado en el pasado. Tu tarea es doble: librar batalla de tal forma que no puedan poner en juego su fortaleza o estrategia y crear tal nivel de frustración que cometan errores en el proceso. No les des suficiente tiempo para hacer nada; explota sus debilidades emocionales, irritándolos lo más posible; indúcelos a caer en trampas mortales. Es menos tu acción que sus pasos en falso lo que te dará el control.

**Asume un control pasivo.** La forma última de la dominación es hacer que la otra parte crea tener el control. Si cree estar al mando, es menos probable que se resista o se vuelva defensiva ante ti. Crea esta impresión moviéndote con la energía de la otra parte, cediendo terreno pero desviándola lenta y sutilmente en la dirección que desees. Ésta es a menudo la mejor manera de controlar a l@s demasiado agresiv@s y a l@s pasiv@s-agresiv@s.

*El que sobresale en las victorias sobre sus enemigos triunfa antes de que las amenazas de éstos se concreten.  
—Sun-tzu (siglo IV a.C.).*

## EJEMPLOS HISTÓRICOS

1. A fines de 1940, las fuerzas británicas en Medio Oriente ya habían sido capaces de asegurar su posición en Egipto y recuperar una buena parte de Libia que los italianos (aliados de Alemania) habían tomado a comienzos de la Segunda Guerra Mundial. Habiendo capturado la importante ciudad portuaria de Bengasi, los británicos estuvieron en condiciones de avanzar aún más al oeste, hasta Trípoli, lo que les permitió expulsar para siempre de ese país a los italianos. Luego, inesperadamente, se les mandó hacer alto en su avance. El general Archibald Wavell, comandante en jefe de las fuerzas británicas en Medio Oriente, daba batalla en demasiados frentes. Puesto que los italianos habían demostrado ser más bien ineptos en la guerra en el desierto, los británicos pensaron que podían permitirse crear una línea defensiva en Libia, consolidar sus fuerzas en Egipto y lanzar una ofensiva mayor contra los italianos en abril del año siguiente.

Noticias de que una brigada blindada alemana al mando del general Erwin Rommel había llegado a Trípoli en febrero de 1941 no alteraron los planes británicos. Rommel había sido un magnífico comandante durante el *blitzkrieg* en Francia el año anterior. Pero ahí estaba bajo el mando italiano, dependía de los incompetentes italianos para sus provisiones y su fuerza era demasiado reducida para poner nerviosos a los británicos. Además, informes de inteligencia revelaban que Hitler lo había enviado ahí con órdenes de no hacer más que impedir a los británicos avanzar a Trípoli.

Después, sin que mediara aviso, a fines de marzo de 1941 los tanques de Rommel se precipitaron al este. Rommel había dividido su pequeña fuerza en columnas, y las lanzó en tantas direcciones contra la línea defensiva británica que era difícil adivinar

sus intenciones. Esas columnas mecanizadas se movían con increíble rapidez; avanzando de noche con las luces atenuadas, una y otra vez tomaron al enemigo por sorpresa, apareciendo súbitamente en su flanco o retaguardia. Cuando su línea fue traspasada en múltiples lugares, los británicos se vieron obligados a retirarse cada vez más al este. Para Wavell, quien seguía estos hechos desde El Cairo, eso fue absolutamente escandaloso y humillante; Rommel causaba caos con un número de tanques desproporcionadamente reducido y severas limitaciones de abastecimiento. En unas cuantas semanas, los alemanes habían avanzado hasta la frontera de Egipto.

Lo más devastador de esa ofensiva era la novedosa manera en que Rommel combatía. Usaba el desierto como si fuera un océano. Pese a problemas de suministro y la dificultad del terreno, mantenía a sus tanques en perpetuo movimiento. Los británicos no podían bajar la guardia en ningún momento, y eso los agotaba mentalmente. Pero los movimientos de Rommel, aunque aparentemente casuales, tenían siempre un propósito. Si quería tomar una ciudad particular, enfilaba en la dirección contraria, luego daba media vuelta y atacaba desde un lado inesperado. Llevaba consigo una armada de camiones para levantar suficiente polvo a fin de que los británicos no pudieran ver adónde se dirigía y dar la impresión de una fuerza mucho mayor que la que realmente se lanzaba al ataque. Rommel viajaba con la línea frontal, corriendo riesgo de muerte para poder hacer rápidos juicios sobre la marcha, enviando a sus columnas aquí y allá antes de que los británicos tuvieran tiempo de deducir el juego. Y usaba sus tanques en forma contraria a los británicos, con mortal efecto. En vez de lanzarlos a horadar las líneas enemigas, mandaba a sus tanques más débiles, y los hacía retirarse al primer contacto; los tanques británicos invariablemente tragaban el anzuelo y los perseguían, levantando tanto polvo en el proceso que no veían que corrían directo a una línea de armas antitanques alemanas. Una vez atraído un número suficiente de tanques británicos, Rommel avanzaba de nuevo, causando estragos detrás de las líneas británicas.

En constante tensión, forzados a tomar rápidas decisiones en respuesta a los movimientos de Rommel, los británicos cometían interminables errores. No sabiendo dónde podía volver a presentarse Rommel, o desde qué dirección, desplegaron sus fuerzas en áreas peligrosamente vastas. Poco después, a la sola mención de que se acercaba una columna alemana, con Rommel a la cabeza, los británicos abandonaban sus posiciones, pese a su gran superioridad numérica. En definitiva, lo único que detuvo a Rommel fue la obsesión de Hitler con Rusia, lo que lo privó de los suministros y refuerzos que necesitaba para conquistar Egipto.

En la guerra, la pusilanimidad es mil veces más perniciosa que el arrojo, dado un grado igual de inteligencia.

CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831.

## *Interpretación*

Así es como Rommel analizó la situación que enfrentaba en un principio: el enemigo tenía una sólida posición en el este, que sólo se fortalecería conforme llegaran de Egipto más hombres y provisiones. Rommel tenía una fuerza mucho menor, y entre más esperara, más inútil se volvería ésta. Así que decidió desobedecer las órdenes de Hitler, arriesgando su carrera con base en una verdad que había aprendido en el *blitzkrieg* en Francia: dar el primer golpe al enemigo altera completamente la dinámica. Si el enemigo es la parte fuerte, resulta enfadoso y desalentador ser puesto de repente a la defensiva. Ser más grande y no estar preparado dificulta organizar una retirada ordenada.

Para que esa estrategia funcionara, Rommel tenía que crear el máximo desorden en el enemigo. En la confusión consiguiente, los alemanes parecerían más formidables de lo que eran. Rapidez, movilidad y sorpresa —como agentes de ese caos— se convertirían en fines en sí mismos. Una vez alterado el enemigo, una maniobra engañosa —seguir cierta dirección y atacar después desde otra— tenía el doble de efecto. Un enemigo en retirada y sin tiempo para pensar cometerá interminables errores si se le sigue presionando. A la larga, la clave del éxito de Rommel fue tomar la iniciativa con una maniobra osada, y después explotar al máximo esa ventaja momentánea.

Todo en este mundo conspira para ponerte a la defensiva. En el trabajo, quizá tus superiores desean la gloria para ellos y te disuaden de tomar la iniciativa. La gente te presiona y ataca sin cesar, manteniéndote en modo de reacción. Continuamente se te recuerdan tus limitaciones y lo que no puedes esperar lograr. Se te hace sentir culpa por esto y lo otro. Esta defensiva de tu parte puede convertirse en una profecía que se cumple sola. Antes que nada, debes librarte de esa sensación. Actuando intrépidamente, antes de que los demás estén preparados, moviéndote para tomar la iniciativa, creas tus propias circunstancias más que esperar simplemente lo que la vida te ofrezca. Tu empuje inicial altera la situación, bajo tus condiciones. La gente se ve obligada a reaccionar ante ti, lo que hace que parezcas más grande y poderoso de lo que podría ser el caso. El respeto y temor que inspiras se traducirá en poder ofensivo, una fama que te preceda. Como Rommel, también debes tener un toque de locura: estar dispuest@ a desorientar y confundir por el solo gusto de hacerlo, a seguir avanzando sin importar las circunstancias. La decisión es tuya: estar constantemente a la defensiva o hacer que sean otros quienes lo sientan.

Así que los teucros llegaron al vado del voraginoso Janto, río de hermosa corriente a quien el inmortal Zeus engendró, Aquileo los dividió en dos grupos. A los del primero echólos el héroe por la llanura hacia la ciudad, por donde los aqueos huían espantados el día anterior, cuando el esclarecido Héctor se mostraba furioso; por allí se derramaron entonces los teucros en su fuga, y Hera, para detenerlos, los envolvió en una densa niebla.

Los otros rodaron al caudaloso río de argénteos vórtices, y cayeron en él con gran estrépito: resonaba la corriente, retumbaban ambas orillas y los teucros nadaban acá y acullá, gritando, mientras eran arrastrados en torno de los remolinos.

Como las langostas, acosadas por la violencia de un fuego que estalla de repente, vuelan hacia el río y se echan medrosas en el agua, de la misma manera la corriente sonora del Janto de profundos vórtices se llenó, por la persecución de Aquileo, de hombres y caballos que en él caían confundidos.

Aquileo, vástago de Zeus, dejó su lanza arrimada a un tamariz de la orilla; saltó al río, cual si fuese una deidad, con sólo la espada y meditando en su corazón acciones crueles; y comenzó a herir a diestra y a siniestra. Al punto levantóse un horrible clamoreo de los que recibían los golpes, y el agua bermejeó con la sangre.

Como los peces huyen del ingente delfín y, temerosos, llenan los senos del hondo puerto, porque aquél devora a cuantos coge, de la misma manera los teucros iban por la impetuosa corriente del río y se refugiaban, temblando, debajo de las rocas.

LA ILIADA, HOMERO, CIRCA SIGLO IX A.C.

2. En 1932, Paramount Pictures, siguiendo una fiebre de películas de gánsters, inició la producción de *Night After Night*. Esta cinta sería estelarizada por George Raft, quien poco antes se había dado a conocer en *Scarface (Cara cortada)*. Raft caracterizaría a un típico gánster. Pero *Night After Night* también tendría, novedosamente, un filo cómico. El productor, William Le Baron, temía que no hubiera nadie en el reparto con un toque suficientemente gracioso para lograr ese propósito. Raft, al enterarse de su preocupación, le sugirió contratar a Mae West.

West era una celebridad del vodevil y en Broadway, donde protagonizaba obras escritas por ella misma. Se había hecho fama de rubia insolente y agresiva con un ingenio devastador. Productores de Hollywood habían pensado en ella antes, pero era demasiado obscena para el cine. Y en 1932 tenía treinta y nueve años, era rolliza y se le consideraba demasiado vieja para hacer un debut cinematográfico. Aun así, Le Baron estaba dispuesto a correr el riesgo para animar la película. Ella causaría sensación, ofrecería un ángulo para la promoción y después sería devuelta a Broadway, donde pertenecía. Paramount le ofreció un contrato de dos meses a cinco mil dólares por semana, un trato generoso entonces. West aceptó encantada.

Al principio West fue un poco difícil. Le habían pedido que bajara de peso, pero detestaba hacer dieta y desistió rápidamente. En cambio, se hizo teñir el cabello de un rubio platinado más bien indecente. El guión le disgustó: los diálogos eran planos y su personaje carecía de importancia. El papel debía reescribirse, y West ofreció sus servicios como escritora. La gente de Hollywood estaba acostumbrada a tratar con actrices difíciles y tenía una panoplia de tácticas para domarlas, particularmente a las que querían que se reescribiera su papel. Lo inusual era que una actriz se ofreciera a reescribir sus parlamentos. Extrañados por esa petición, aun procedente de alguien que había escrito para Broadway, los ejecutivos del estudio respondieron con una firme negativa. Darle a West ese privilegio sentaría un terrible precedente. West reaccionó rehusándose a continuar con el filme hasta que se le permitiera reescribir los diálogos.

El jefe de Paramount, Adolph Zukor, había visto la prueba cinematográfica de West y le habían gustado su apariencia y porte. La película la necesitaba. Zukor dispuso que un ejecutivo del estudio la llevara a cenar el día de su cumpleaños para tratar de engatusarla; la meta era aplacarla lo suficiente para que pudieran comenzar a filmar. Una vez que las cámaras empezaran a rodar, pensó Zukor, encontrarían la manera de lograr que West se comportara. Pero esa noche en la cena, West sacó un

cheque de su bolsa y se lo tendió al ejecutivo. Era por veinte mil dólares, la cantidad que ella había ganado hasta ese momento. Devolvía el dinero al estudio y, agradeciendo a Paramount la oportunidad, le dijo al ejecutivo que salía a Nueva York a la mañana siguiente.

Zukor, de inmediato informado de la noticia, se desconcertó enormemente. West parecía dispuesta a perder una cantidad sustancial, arriesgarse a un juicio por incumplimiento de contrato y garantizar que jamás volvería a trabajar en Hollywood. Zukor le echó otro vistazo al guión; tal vez ella tenía razón y los diálogos eran deficientes. ¡Prefería renunciar al dinero y a una carrera que estar en una película de mala calidad! Decidió ofrecerle un arreglo: ella podría escribir sus diálogos, y ellos rodarían dos versiones de la película, la suya y la del estudio. El costo aumentaría un poco, pero se quedarían con West en la cinta. Si la versión de ella era superior, lo que Zukor juzgaba improbable, mejor para la película; si no, ellos mantendrían la versión original. Paramount no perdería de uno u otro modo.

West aceptó el arreglo y el rodaje comenzó. Pero alguien no estaba contento: el director, Archie L. Mayo, hombre de amplio currículum. West no sólo había cambiado el guión para adecuarlo a su gracioso estilo, sino que además insistía en alterar el marcaje y los emplazamientos de cámara para sacar el máximo provecho a sus parlamentos. Peleaban y peleaban, hasta que un día West se negó a proseguir. Había pedido una toma en la que ella desaparecía en lo alto de una escalera luego de pronunciar una de sus patentadas agudezas. Eso le daría al público tiempo para reír. Mayo la creyó innecesaria y se negó a rodarla. West salió del foro, y la producción se detuvo. Ejecutivos del estudio aceptaron que los parlamentos de West habían aligerado la película; “déjala que haga lo que quiera con la dirección y rueda la toma”, le dijeron a Mayo. La editarían después.

La producción se reanudó. La otra actriz en las escenas de West, Alison Skipworth, tenía la nítida impresión de que West estaba determinando el ritmo de los parlamentos, logrando que la cámara la enfocara, robándose las escenas. Al protestar que West se había apoderado de la dirección de la película, a Skipworth también se le dijo que no se preocupara; todo se resolvería en la edición.

Cuando llegó el momento de editar la película, sin embargo, West había alterado tanto el ánimo y ritmo de sus escenas que ninguna edición podría devolverlas a su estado original; más todavía, su sentido del ritmo y la dirección era sólido. En realidad había mejorado toda la película.

La cinta se estrenó en octubre de 1932. Las reseñas fueron variadas, pero casi todas coincidían en que había nacido una estrella. El agresivo estilo e ingenio sexual de West fascinó al público masculino. Aunque aparecía en pocas escenas, el suyo era el único papel de la película que se imprimía en la memoria. Parlamentos que ella había escrito —“Soy una joven que perdió su reputación y nunca la ha echado de menos”— se citaban sin cesar. Como admitió Raft más tarde, “Mae West se robó todo, menos las cámaras”.



Pronto el público clamaba por más Mae West, y Paramount, en problemas financieros en esa época, no podía ignorarlo. A los cuarenta años de edad, más rolliza que nunca, West firmó un contrato de largo plazo por el sueldo más alto que cualquier estrella en el estudio. Para su siguiente película, *Diamond Lil*, ella tendría completo control creativo. Ninguna otra actriz —ni actor, si a éstas vamos— había llegado nunca tan lejos en tan poco tiempo.

### *Interpretación*

Cuando Mae West puso el pie en Hollywood, todo atentaba en su contra. Era vieja y *passée*. El director y un ejército de ejecutivos del estudio tenían una sola meta: usarla en una o dos escenas para animar una película aburrida y luego enviarla de regreso a Nueva York. Ella no tenía ningún poder real, y si hubiera accedido a combatir en el campo de batalla de ellos —en el que las actrices eran más baratas por docena y se les explotaba al máximo—, no habría llegado a ningún lado. El genio de West, su forma de guerra, fue desplazar lenta pero segura el campo de batalla al terreno de su elección.

Comenzó su guerra haciendo el papel de la rubia explosiva, con el que fascinó y sedujo a los hombres de Paramount. Su prueba cinematográfica los enganchó: ella era difícil, ¿pero qué actriz no lo era? Luego pidió reescribir sus parlamentos y, tras recibir la esperada negativa, se retiró de la apuesta sin hacer ninguna jugada. La devolución del dinero que le habían pagado fue el momento clave de su campaña: esto desplazó sutilmente la atención de una batalla con una actriz al guión mismo. Al mostrarse dispuesta a renunciar a tanto, Zukor empezó a preguntarse más sobre los diálogos que sobre ella. Tras su arreglo, West efectuó su siguiente maniobra, objetando el marcaje, los ángulos de cámara, el ritmo de las tomas. Su texto se había convertido en parte aceptada del panorama; la batalla era ahora por la dirección. Otro arreglo, que se tradujo en otra victoria. En vez de pelear con los ejecutivos del estudio bajo las condiciones de ellos, West había desplazado sutilmente la batalla a un campo desconocido para los jefes: pelear con una actriz por el texto y la dirección de una película. En ese terreno, contra una mujer inteligente y seductora, el ejército de hombres de Paramount estaba perdido e indefenso.

Tus enemigos optarán naturalmente por pelear en un terreno de su agrado, que les permita usar su poder en su beneficio. Si les otorgas ese poder, terminarás peleando bajo sus condiciones. Tu meta es desplazar sutilmente el conflicto a un terreno de tu elección. Aceptas la batalla, pero alteras su naturaleza. Si se trata de dinero, desplaza la batalla a algo moral. Si tus adversarios quieren pelear por un asunto particular, replantea el conflicto para que abarque algo mayor y más difícil de manejar para ellos. Si desean un paso lento, busca la manera de acelerarlo. No permitas a tus enemigos sentirse cómodos o pelear en la forma usual. Y un enemigo atraído a terreno desconocido ha perdido el control de la dinámica. Una vez que ese control se

le vaya de las manos, negociará, se retirará, cometerá errores y obrará su propia destrucción.

Admítase que, en la guerra, la osadía posee incluso sus prerrogativas. Hemos de reconocerle determinada autoridad sobre los exitosos cálculos referentes al espacio, el tiempo y la magnitud de las fuerzas; porque, cuando es superior, sean cuales fueren las circunstancias, explotará la debilidad del enemigo. Para decirlo de otro modo, se trata de una potencia auténticamente generativa.

Esta verdad podría probarse aun científicamente con relativa facilidad. Cuantas veces se encuentra la osadía con la pusilanimidad, vence ella en forma casi infaltable, dado que la pusilanimidad es en sí desequilibrio. La osadía sólo se verá en desventaja frente a la precaución intencionada, a la que es posible juzgar osada por mérito propio, e igualmente eficaz y potente, si bien un caso como éste suele resultar excepcional.

En la mayoría de los individuos, la osadía es el manantial de la prudencia. [...] Cuanto más elevado sea el puesto que ocupan en la cadena de mando, tanto más necesario será que la osadía se funde en la reflexión inteligente, a efecto de que no derive en desatinados arrebatos de ciego apasionamiento.

*DE LA GUERRA, CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831.*

**3.** A principios de 1864, la Guerra Civil estadounidense había llegado a un punto muerto. El ejército de Virginia del Norte de Robert E. Lee había conseguido mantener a las fuerzas de la Unión lejos de Richmond, capital de la Confederación. Al oeste, los confederados habían establecido una posición defensiva inexpugnable en la ciudad de Dalton, Georgia, bloqueando todo avance de la Unión sobre Atlanta, la principal ciudad industrial del sur. El presidente Abraham Lincoln, enfrentado a la reelección ese año y gravemente preocupado por sus posibilidades si el estancamiento persistía, decidió nombrar a Ulysses S. Grant comandante general de las fuerzas de la Unión. Aquél era un hombre que proseguiría la ofensiva.

La primera acción de Grant fue asignar a su principal lugarteniente, el general William Tecumseh Sherman, al mando de las fuerzas de la Unión en Georgia. Cuando Sherman llegó a la escena, se dio cuenta de que cualquier intento de tomar Dalton estaba condenado de antemano al fracaso. El comandante confederado, el general John Johnston, era un maestro de la guerra defensiva. Con montañas en la retaguardia y una sólida posición al frente, Johnston podía simplemente quedarse inmóvil. Un cerco demandaría mucho tiempo, y un ataque frontal sería demasiado costoso. La situación parecía irremediable.

Sherman decidió entonces que si no podía tomar Dalton, se apoderaría de la mente de Johnston, infundiéndole temor en un hombre famoso por su moderación y cautela. En mayo de 1864, Sherman lanzó a tres cuartas partes de su ejército a un ataque directo contra Dalton. Habiendo atraído así la atención de Johnston, Sherman escurrió después al ejército del Tennessee por las montañas hasta la ciudad de Resaca, veinticinco kilómetros al sur de Dalton, bloqueando la única vía real de retirada de Johnston y su única línea de abastecimiento. Aterrado al verse súbitamente rodeado, Johnston no tuvo otra opción que renunciar a su posición en Dalton. Sin embargo, no le haría el juego a Sherman; simplemente se retiró a otra posición defensiva que le diera máxima seguridad, invitando de nuevo a Sherman a

atacarlo de frente. Esto se convirtió pronto en una danza: Sherman fingía marchar en una dirección, luego desviaba una parte de su ejército hacia el sur de Johnston, quien seguía retrocediendo... y así sucesivamente hasta llegar a Atlanta.

El presidente confederado, Jefferson Davis, molesto por la renuencia de Johnston a combatir, lo reemplazó por el general John Hood. Sherman sabía que Hood era un comandante agresivo, e incluso temerario. También sabía que no había tiempo ni hombres para sitiar Atlanta; Lincoln necesitaba una victoria rápida. Su solución fue enviar destacamentos a amenazar las defensas de Atlanta, aunque mandó para ello a fuerzas tentadoramente pequeñas y débiles. Hood no podría resistir la tentación de dejar su fuerte en la ciudad y lanzarse al ataque, sólo para arrojarlo a una emboscada. Esto ocurrió varias veces; y con cada derrota, el ejército de Hood se reducía y la moral de sus hombres se deterioraba velozmente.

Los olímpicos pudieron sumarse entonces a la batalla con los gigantes. Heracles soltó su primera flecha contra Alcioneo, el líder del enemigo. Éste cayó al suelo, pero se levantó al instante, revivido de nuevo, porque ése era su suelo nativo de Flegra. “¡Rápido, noble Heracles!”, gritó Atenea. “¡Arrástralo a otro país!” Heracles se echó a Alcioneo en hombros y lo arrastró a la frontera con Tracia, donde lo despachó con un mazo.

*LOS MITOS GRIEGOS, VOL. 1, ROBERT GRAVES, 1955.*

Entonces, cansado el ejército de Hood y esperando el desastre, Sherman aplicó un truco más. A fines de agosto hizo marchar a su ejército al sureste, más allá de Atlanta, abandonando sus líneas de abastecimiento. Para Hood esto sólo podía significar que Sherman había desistido de disputar Atlanta. Bulliciosas celebraciones estallaron por toda la ciudad. Pero Sherman había calculado astutamente esta marcha para que coincidiera con la maduración del maíz, y habiendo alimentado a sus hombres y logrado que Hood se confiara, cortó la última línea ferroviaria aún abierta a Atlanta y dio media vuelta para atacar a la desprevenida ciudad. Hood se vio forzado a abandonar Atlanta. Ésta fue la gran victoria que aseguraría la reelección de Lincoln.

Luego vino la maniobra más extraña de Sherman. Dividió a su ejército en cuatro columnas y, separándose por completo de sus líneas de abastecimiento, inició una marcha al este, de Atlanta a Savannah y el mar. Sus hombres se alimentaban del campo, destruyendo todo a su paso. Libres de carretas de abastecimiento, se movían con increíble velocidad. Las cuatro columnas paralelas se hallaban a suficiente distancia entre sí como para que las fuerzas del sur supieran adónde se dirigían. La columna del sur parecía encaminarse a Macon, la del norte a Augusta. Las fuerzas confederadas se apresuraron a cubrir ambos lugares, dejando abierto el centro, justo por donde Sherman planeaba avanzar. Manteniendo a las fuerzas del sur en lo que él mismo llamó “los cuernos de un dilema”, desbalanceadas y confundidas acerca de sus intenciones, Sherman marchó hasta Savannah sin librar prácticamente una sola batalla.

El efecto de esta marcha fue devastador. Para los soldados confederados que aún combatían en Virginia, la ruina de Georgia —donde muchos habían dejado hogares—

fue un terrible golpe moral. La marcha de Sherman impuso un ánimo de profundo abatimiento en todo el sur. Lenta pero segura, éste perdía su voluntad de seguir luchando, lo cual había sido la meta de Sherman desde el principio.

### *Interpretación*

En todo conflicto, suele ser la parte débil la que de hecho controla la dinámica. En este caso, el sur controlaba el sentido tanto de la estrategia como de la gran estrategia. En su inmediata estrategia local, los confederados se habían atrincherado en poderosas posiciones defensivas en Georgia y Virginia. La tentación para el norte era pelear bajo las condiciones del enemigo, lanzar división tras división contra esas posiciones, con una tremenda pérdida de vidas y pocas posibilidades de avanzar. En la gran estrategia del sur, cuanto más tiempo prevaleciera este punto muerto, más probabilidades habría de que Lincoln fuera depuesto. Así, la guerra terminaría con una negociación. El sur fijaba el *tempo* de la batalla (lento y agobiante) y controlaba los intereses en juego.

Como lo entendió Sherman, su meta no era capturar una ciudad o vencer en batalla a los confederados. En su opinión, la única forma de ganar la guerra era recuperar el control de la dinámica. En vez de brutales y frontales ataques contra Dalton o Atlanta, con lo que le haría el juego al sur, operó de modo indirecto. Atemorizó al tímido Johnston hasta obligarlo a abandonar su plaza fuerte e incitó al atropellado Hood a ataques absurdos, jugando en ambos casos con la psicología del adversario para forzar las cosas. Al poner constantemente a su enemigo en los cuernos de un dilema, donde tanto la inmovilidad como el movimiento eran igualmente peligrosos, tomó el control de la situación sin tener que desperdiciar hombres en batalla. Más aún, al demostrar con su destructiva marcha que, cuanto más se prolongara la guerra, peor le iría al sur, recuperó el control de la gran estrategia de la guerra. Para los confederados, seguir combatiendo sería un lento suicidio.

La peor dinámica en la guerra, y en la vida, es el punto muerto. En esas circunstancias, parece que todo lo que haces sólo afianza el estancamiento. Una vez que esto ocurre, te vence una especie de parálisis mental. Pierdes la capacidad de pensar o de reaccionar de diferentes maneras. En este punto, todo está perdido. Si caes en esa dinámica —por tratar con un adversario defensivo y atrincherado o por estar atrapad@ en una relación reactiva—, debes ser tan creativ@ como el general Sherman. Sacúdete deliberadamente el ritmo de vals lento haciendo algo aparentemente irracional. Opera fuera de la experiencia del enemigo, como lo hizo Sherman al alejarse de sus provisiones. Muévete rápido aquí y lento allá. Una buena sacudida a la dinámica viciada la agitará, forzará al enemigo a hacer algo diferente. Con el menor cambio, tendrás margen para un cambio mayor y para tomar el control. Inyectar novedad y movilidad suele bastar para trastornar la mente de tus contrincantes rígidos y defensivos.

4. En 1833, el señor Thomas Auld, dueño esclavista de una plantación en la costa de Maryland, llamó a su esclavo Frederick Douglass, de entonces quince años de edad, desde Baltimore, donde acababa de pasar siete años sirviendo al hermano de Auld. Se le necesitaba para trabajar en los campos de la plantación. Pero la vida en la ciudad había cambiado a Douglass en muchos sentidos, y para su desazón descubrió que le era muy difícil ocultar ese hecho a Auld. En Baltimore se las había arreglado en secreto para aprender a leer y escribir, algo prohibido a los esclavos para no estimular pensamientos peligrosos. En la plantación Douglass intentó enseñar a leer a la mayor cantidad posible de esclavos; este esfuerzo fue rápidamente aplastado. Pero lo peor para él fue que había desarrollado una actitud más bien desafiante, que el esclavista llamó descaro. Le respondía a Auld, cuestionaba algunas de sus órdenes y hacía toda clase de trucos para obtener más comida. (Auld era famoso por mantener a sus esclavos al borde de la inanición.)

Bien, mi querido lector, esta batalla con el señor Covey —indecorosa como fue, y como temo que también lo sea mi relato de ella— fue el momento decisivo de mi “vida como esclavo”. Volvió a encender en mi pecho las humeantes brasas de la libertad; sacó a colación mis sueños de Baltimore, y revivió una sensación de mi propia humanidad. Fui otro después de esa pelea. Antes era nada; AHORA ERA UN HOMBRE. Llamó a la vida a mi oprimido respeto y seguridad en mí mismo, y me inspiró una renovada determinación de ser UN HOMBRE LIBRE. Un hombre sin fuerza se encuentra sin la esencial dignidad de la humanidad. La naturaleza humana está constituida de tal manera que no puede honrar a un hombre desvalido, si bien puede compadecerse de él; e incluso esto no puede hacerse durante mucho tiempo, si los signos de la fuerza no surgen.

Sólo podrá entender el efecto de este combate en mi espíritu quien por sí mismo haya incurrido en algo, peligrado en algo, al repeler las injustas y crueles agresiones de un tirano. Covey era un tirano, y cobarde, además. Tras resistirlo, me sentí como no me había sentido nunca antes. Fue una resurrección desde la oscura y pestífera tumba de la esclavitud al paraíso de la libertad comparada. Yo ya no era un cobarde servil, temblando bajo el ceño fruncido de un bicho hermano del polvo, sino que mi largamente amilanado espíritu se elevó a una actitud de viril independencia. Había llegado a un punto en que no temía morir. Este espíritu me convirtió en un hombre libre en los hechos, aunque siguiera siendo esclavo en la forma. Cuando un esclavo no puede ser azotado, es más que libre a medias. Tiene un dominio tan amplio como el de su viril corazón por defender, y es realmente “una fuerza sobre la tierra”. Mientras los esclavos prefieran su vida, con azotes, a la muerte instantánea, siempre encontrarán cristianos como Covey que aprovechen esa preferencia.

A partir de ese momento, y hasta el de mi fuga de la esclavitud, nunca fui auténticamente azotado. Se hicieron varios intentos por azotarme, pero siempre infructuosos. Recibí golpes, como informaré más adelante al lector; pero el caso que he descrito fue el final del embrutecimiento al que la esclavitud me había sometido.

*MY BONDAGE AND MY FREEDOM, FREDERICK DOUGLASS, 1818-1895.*

Un día Auld informó a Douglass que lo alquilaría un año al señor Edward Covey, arrendatario agrícola vecino que tenía fama de consumado “domador de jóvenes negros”. Los dueños de esclavos le enviaban a sus siervos más difíciles, y a cambio del trabajo gratuito de éstos, Covey les sacaba a golpes hasta la última pizca de rebelión. Covey trató a Douglass especialmente mal, y luego de unos meses éste estaba deshecho de cuerpo y espíritu. Ya no quería leer libros ni participar en conversaciones con los demás esclavos. En sus días libres, se arrastraba bajo la sombra de un árbol y caía dormido por el agotamiento y la desesperanza.

Un día especialmente caluroso de agosto de 1834, Douglass cayó enfermo y desfalleciente. Cuando recobró el conocimiento, Covey revoloteaba sobre él, palo de nogal en mano, ordenándole volver al trabajo. Pero Douglass estaba demasiado débil. Covey lo golpeó en la cabeza, abriendo una profunda herida. Lo pateó un par de veces, pero Douglass no podía moverse. Covey se fue por fin, aunque con la intención de encargarse de él más tarde.

Douglass logró ponerse de pie, se dirigió tambaleante al bosque y de un modo u otro se abrió paso hasta la plantación de Auld. Ahí rogó al amo Auld que le permitiera quedarse, explicando la crueldad de Covey. Auld se mostró imperturbable. Douglass podría pasar ahí la noche, pero regresaría después a la granja de Covey.

De vuelta en la granja, Douglass temió lo peor. Se dijo que haría un gran esfuerzo por obedecer a Covey y sobrevivir de alguna manera las semanas siguientes. Al llegar a los establos donde se suponía que debía trabajar ese día, iniciaba sus deberes cuando, sin más, como serpiente, Covey se deslizó hasta él, sogas en mano. Arremetió contra Douglass, tratando de fijar un nudo corredizo en su pierna y amarrarlo. Era obvio que pretendía darle la paliza definitiva.

Arriesgando una golpiza aún peor, Douglass empujó a Covey y, sin pegarle, impidió que le pusiera la soga en la pierna. En ese momento, algo ocurrió en la cabeza de Douglass. Todas las desafiantes ideas sofocadas por meses de trabajo brutal volvieron a él. No tenía miedo. Covey podía matarlo, pero eso era mejor que dejar de pelear por su vida.

De pronto llegó un primo en ayuda de Covey y, viéndose rodeado, Douglass hizo lo impensable: se arrojó violentamente sobre Covey y lo tiró al suelo. Golpear a un hombre blanco lo conduciría muy probablemente a la horca. Una “locura belicosa” se apoderó de él. Devolvía los golpes de Covey. La pelea se prolongó dos horas hasta que, sanguinolento, exhausto y jadeante, Covey se rindió y regresó lenta y vacilantemente a su casa.

Douglass sólo podía suponer que Covey lo perseguiría entonces con un arma o hallaría alguna otra manera de matarlo. Pero esto nunca sucedió. Comprendió poco a poco: matarlo, o castigarlo en forma severa, implicaba un gran riesgo. Correría la voz de que Covey había fracasado esta vez en la doma de un negro, que había tenido que recurrir a un arma al no funcionar sus tácticas de terror. La mera sugerencia de ello arruinaría su reputación en todas partes, y su trabajo dependía de ésta. Era mejor dejar en paz al salvaje esclavo de dieciséis años que arriesgar la loca o impredecible respuesta de la que Douglass había demostrado ser capaz. Era mejor dejar que se calmara y se marchara tranquilamente cuando su periodo de servicio hubiera terminado.

Durante el resto de la estancia de Douglass con Covey, el hombre blanco no volvió a ponerle la mano encima. Douglass había notado que los esclavistas a menudo “prefieren azotar a los que son más fáciles de azotar”. Para entonces había aprendido la lección: nunca volvería a ser sumiso. Esta debilidad sólo alentaba a los

tiranos a llegar más lejos. Se arriesgaría en cambio a morir, devolviendo golpe por golpe con los puños o el ingenio.

### *Interpretación*

Al reflexionar en ese momento años después en su libro *My Bondage and My Freedom*, tras haber huido al norte y convertirse en un importante defensor del movimiento abolicionista, Douglass escribió: “Esta batalla con el señor Covey [...] fue el momento decisivo de mi *vida como esclavo*. [...] Fui otro después de esa pelea. [...] Había llegado a un punto en que no *temía morir*. Este espíritu me convirtió en un hombre libre en los hechos, aunque siguiera siendo esclavo en la *forma*”. Por el resto de su vida, Douglass adoptó esta actitud combativa: sin temor a las consecuencias, obtuvo cierto grado de control de su situación, tanto física como psicológicamente. Una vez que desterró de sí el temor, abrió posibilidades de acción, a veces defendiéndose abiertamente, otras siendo astuto y engañoso. De esclavo sin control, pasó a ser un hombre con algunas opciones y cierto poder, todo lo cual él transformó, llegado el momento, en auténtica libertad.

Para controlar la dinámica, debes ser capaz de controlarte a ti y a tus emociones. Enojarte y atacar sólo limitará tus opciones. Y en el conflicto, el temor es la emoción más desgastante de todas. Aun antes de que cualquier cosa haya pasado, tu temor te rebaja, cede la iniciativa al enemigo. La otra parte tiene interminables posibilidades de usar tu temor para controlarte, obligarte a permanecer a la defensiva. Los tiranos y dominadores pueden percibir tu ansiedad, y esto los hace aún más tiránicos. Antes que nada, debes perder tu temor: a la muerte, a las consecuencias de una maniobra atrevida, a la opinión de los demás sobre ti. Ese momento abrirá de pronto vastas posibilidades. Y a la larga, la parte que tiene más posibilidades de acción positiva tiene mayor control.

No es lo mismo cuando un boxeador se mueve porque quiere moverse que cuando se mueve porque tiene que hacerlo.

JOE FRAZIER, 1944.

5. Al inicio de su carrera, el psiquiatra estadounidense Milton H. Erickson (1901-1980) notó que los pacientes tenían incontables maneras de controlar la relación entre paciente y terapeuta. Podían ocultarle información o resistirse a caer en trance hipnótico (Erickson solía usar la hipnosis en su terapia); podían cuestionar las habilidades del terapeuta, insistir en que hiciera algo más que hablar, o enfatizar lo irremediable de sus problemas y la futilidad de la terapia. Estos intentos de control reflejaban de hecho el problema que tenían en la vida diaria: recurrían a todo tipo de juegos de dominación inconscientes y pasivos mientras se negaban, y negaban a los demás, que fueran capaces de esas tretas. Así, al paso de los años, Erickson desarrolló lo que llamó su “técnica de utilización”: el uso literal de la agresión pasiva de los

pacientes, sus astutas manipulaciones, como instrumentos para hacerlos cambiar.

Erickson solía tratar a pacientes a los que otra persona —la pareja, uno de los padres— había obligado a buscar ayuda. Resentidos por esto, se vengaban ocultando deliberadamente información sobre su vida. Erickson comenzaba diciéndoles que era natural, y aun sano, que no quisieran revelar todo al terapeuta. Insistía en que retuvieran toda su información delicada. Los pacientes se sentían atrapados entonces: al mantener secretos, obedecían al terapeuta, que era exactamente lo contrario de lo que querían hacer. Usualmente, en la segunda sesión se sinceraban, rebelándose al punto de confesarlo todo sobre sí mismos.

Un hombre, en su primera visita al consultorio de Erickson, se puso a caminar ansiosamente por la sala. Negándose a sentarse y relajarse, impedía a Erickson hipnotizarlo o que trabajara con él de cualquier forma. Erickson empezó preguntándole: “¿Está dispuesto a cooperar conmigo mientras sigue caminando como lo está haciendo ahora?”. El paciente accedió a esa extraña petición. Erickson le preguntó entonces si él podía decirle hacia dónde caminar y qué tan rápido. El paciente no vio ningún problema en eso. Minutos después, Erickson comenzó a titubear al dar sus instrucciones; el paciente esperaba hasta oír cómo debía caminar entonces. Luego de que esto ocurriera varias veces, Erickson le dijo por fin que se sentara en una silla, donde pronto cayó en trance.

Con quienes eran patentemente cínicos ante la terapia, Erickson probaba deliberadamente un método de hipnosis que no daba resultado, y después se disculpaba por haber usado esa técnica. Hablaba de sus insuficiencias y las muchas veces que había fallado. Sabía que esas personas necesitaban ganarle al terapeuta, y que una vez que sintieran que habían obtenido ventaja, se abrirían inconscientemente a él y caerían fácilmente en trance.

Una mujer acudió una vez a Erickson quejándose de que su esposo usaba su corazón supuestamente débil para mantenerla en constante alerta y dominarla en todo sentido. Los médicos no habían detectado nada imperfecto en él, pero parecía débil y siempre creía inminente un ataque al corazón. La mujer se sentía preocupada, enojada y culpable al mismo tiempo. Erickson le aconsejó seguir siendo compasiva con su esposo, pero que la siguiente vez que él hablara de un ataque al corazón, ella le dijera cortésmente que debía ordenar la casa. Colocaría entonces por toda la casa folletos obtenidos en funerarias. Si él reincidía, ella iría al escritorio de la sala y se pondría a sumar las cifras de las pólizas de seguro de vida de su esposo. Al principio él se puso furioso, pero pronto terminó por temer a esos folletos y al ruido de la sumadora. Dejó de hablar de su corazón y se vio obligado a tratar a su esposa en forma más directa.

### *Interpretación*

En algunas relaciones quizá tengas la corrosiva sensación de que la otra persona ha obtenido el control de la dinámica, pero te resulte difícil saber cómo o cuándo ocurrió



eso. Lo único cierto es que te sientes incapaz de mover a la otra persona, de influir en el curso de la relación. Todo lo que haces parece aumentar únicamente el poder del controlador. La razón de esto es que la otra persona ha adoptado sutiles e insidiosas formas de control, fáciles de disfrazar y tanto más efectivas cuanto pasivas e inconscientes. Ese tipo de personas ejercen control deprimiéndose, mostrándose excesivamente ansiosas o sobrecargándose de trabajo: son víctimas de constantes injusticias. No pueden evitar su situación. Demandan atención; y si no se la concedes, te hacen sentir culpable. Son elusivas e imposibles de combatir, porque a cada oportunidad dan la impresión de no buscar el control de ninguna manera. Son más voluntariosas que tú, pero prefieren disimularlo. Eres tú quien se siente impotente y confundid@ por sus tácticas de estilo guerrillero.

Para alterar esta dinámica, primero debes reconocer que la conducta de esas personas es mucho menos irremediable de lo que dicen. Segundo, tienen necesidad de sentir que todo sucede bajo sus condiciones; amenaza ese deseo y se defenderán en formas solapadas. No fomentes inadvertidamente sus rebeliones discutiendo, quejándote, tratando de empujarlas en cierta dirección. Esto las hará sentirse más bajo ataque, más como víctimas, y alienta la venganza pasiva. Entra en cambio en su sistema de control, aplicando la técnica de utilización de Erickson. Sé compasivo con ellas, pero da la impresión de que, hagan lo que hagan, en realidad cooperan con tus propios deseos. Eso las trastornará; si se rebelan entonces, te harán el juego. La dinámica cambiará sutilmente, y tú tendrás margen para sugerir el cambio. De igual modo, si la otra persona esgrime como arma una debilidad fundamental (la táctica del ataque al corazón), vuelve imposible de usar contra ti esa amenaza llevándola más lejos, al punto de la parodia o el dolor. La única manera de batir a adversarios pasivos es superarlos en el control sutil.

**Imagen:** El boxeador. El púgil superior no depende de su poderoso puño o rápidos reflejos. En cambio, crea en la pelea el ritmo que más le acomoda, avanzando y retirándose al paso fijado por él; controla el ring, conduciendo al adversario al centro, a las cuerdas, hacia o lejos de él. Maestro del tiempo y el espacio, genera frustración, induce errores y engendra un derrumbe mental que precede al físico. Gana no con los puños, sino controlando el ring.

**Autoridad:** Para poder estar en paz, es preciso mantener ocupado al enemigo. Esto lo pone a la defensiva; y una vez así, no podrá volver a levantarse en toda la campaña. —*Federico el Grande (1712-1786)*.

## REVERSO

Esta estrategia no tiene reverso. Todo esfuerzo por semejar no controlar una situación, rehusarse a influir en una relación, es de hecho una forma de control. Al ceder el poder a los demás, adquieres una especie de autoridad pasiva que puedes usar después para tus propios fines. Eres también quien, cediéndolo a la otra parte, determina quién tiene el control. No hay escape de la dinámica del control. Quienes dicen tenerlo, practican el más insidioso de los juegos del control.

# 16 Dales donde más les duele

## LA ESTRATEGIA DEL CENTRO DE GRAVEDAD

*Tod@s tenemos una fuente de poder de la que dependemos. Cuando analices a tus rivales, busca bajo la superficie esa fuente, el centro de gravedad que mantiene unida a la estructura entera. Ese centro puede ser su riqueza, su popularidad, una posición clave, una estrategia victoriosa. Darles ahí les infligirá dolor desproporcionado. Descubre qué es lo que más aprecia y protege la otra parte; es ahí donde debes atacar.*

## PILARES DE DERRUMBE

En 210 a.C., un joven general romano llamado Publio Escipión el Joven (después conocido como Escipión el Africano) fue enviado al noreste de Hispania con una simple misión: defender el río Ebro contra los poderosos ejércitos cartagineses que amenazaban con cruzarlo y tomar el control de la península. Ésta fue la primera tarea de Escipión como comandante; y cuando se asomó al río y trazó su estrategia, sintió una extraña mezcla de emociones.

El hombre depende de su garganta para una respiración fluida y el mantenimiento de la vida. Cuando se le estrangula, sus cinco sentidos perderán su sensibilidad y ninguno funcionará más en forma normal. No podrá estirar sus miembros, que se entumirán y paralizarán. Por tanto, es raro que este hombre pueda sobrevivir. Así, cuando se divisan las banderas del enemigo y puede oírse el batir de sus tambores de guerra, primero debemos indagar la posición de su espalda y su garganta. Después podremos atacarlo por la espalda y estrangularlo. Ésta es una excelente estrategia para aplastar al enemigo.

*THE WILES OF WAR: 36 MILITARY STRATEGIES FROM ANCIENT CHINA, TRADUCCIÓN DE SUN HAICHEN, 1991.*

Ocho años antes el gran comandante cartaginés Aníbal había cruzado ese río en dirección al norte. Había llegado así a Galia y, luego, tomando a los romanos por sorpresa, había cruzado los Alpes hacia Italia. Escipión, entonces de apenas dieciocho años de edad, había peleado junto a su padre, general, en las primeras batallas contra Aníbal en suelo italiano. Había visto con sus propios ojos las habilidades del norafricano en el campo de batalla: Aníbal había maniobrado brillantemente su pequeño ejército, hecho máximo uso de su superior caballería y, gracias a una inagotable creatividad, se las había arreglado constantemente para sorprender a los romanos e infligirles una serie de humillantes derrotas, que culminaron en la virtual aniquilación de las legiones romanas en la Batalla de Cannas en 216 a.C. Competir con el ingenio de Aníbal, supo Escipión, era en vano. Le había parecido entonces que la propia Roma estaba condenada al fracaso.

Escipión recordó también dos hechos posteriores a Cannas que habían tenido un abrumador efecto en él. Primero, un general romano llamado Fabio había concebido al fin una estrategia para mantener a raya a Aníbal. Conservando sus legiones en las colinas y evitando la batalla directa, Fabio había lanzado ataques sorpresa destinados a cansar a los cartagineses, que peleaban lejos de su patria, el actual Túnez. Esta

campana había dado resultado como acción de contención, pero, al parecer de Escipión, combatir tanto tiempo había sido igualmente extenuante para los romanos, y aún tenían al enemigo a la puerta. Asimismo, dado que el plan no condujo a la verdadera derrota de Aníbal, fue básicamente un fracaso.

Segundo, un año después de la invasión de Aníbal, los romanos habían enviado al padre de Escipión a Hispania para tratar de destruir las bases cartaginesas ahí. Cartago había tenido colonias en Hispania por muchos años y obtenido riquezas en las minas de esa nación. Usaba a Hispania como campo de entrenamiento para sus soldados y como base para su guerra con Roma. Durante seis años, el padre de Escipión había combatido a los cartagineses en la península ibérica, pero la campana había terminado con su derrota y muerte en 211 a.C.

Mientras Escipión estudiaba los informes que recibía sobre la situación más allá del Ebro, un plan echó raíces en su mente: con una maniobra audaz, podría vengar la muerte de su padre del año anterior, demostrar la eficacia de una estrategia que juzgaba mucho mejor que la de Fabio y poner en movimiento el derrumbe definitivo no sólo de Aníbal, sino también de la propia Cartago. En la costa al sur estaba la ciudad de Cartago Nova (hoy Cartagena), capital de los cartagineses en Hispania. Ahí guardaban su vasta riqueza, las provisiones de su ejército y a los prisioneros tomados de diferentes tribus ibéricas para ser retenidos como rehenes en caso de rebelión. En ese momento los ejércitos cartagineses —superiores en número a los romanos dos a uno— estaban dispersos en el país, tratando de acrecentar su dominio sobre las tribus ibéricas, y se hallaban a varios días de distancia de Cartago Nova. Sus comandantes, se enteró Escipión, habían estado riñendo entre ellos por dinero y poder. Mientras tanto, Cartago Nova contaba con una guarnición de sólo mil hombres.

Desobedeciendo sus órdenes de tomar posición en el Ebro, Escipión avanzó al sur por mar y dirigió una atrevida incursión en Cartago Nova. Esta ciudad amurallada se consideraba inexpugnable, pero él coordinó su ataque con el reflujo de la marea en una laguna del costado norte de la ciudad; ahí sus hombres pudieron escalar las murallas con relativa facilidad, y Cartago Nova fue tomada. En un solo movimiento, Escipión había producido un cambio drástico. Los romanos pasaron a ocupar entonces la posición central en Hispania; tenían el dinero y provisiones de los que dependían los cartagineses ahí, y a los rehenes de Cartago, a los que podrían usar para instigar revueltas entre las tribus conquistadas. En los años siguientes, Escipión explotó esta posición y puso poco a poco a Hispania bajo control romano.

El tercer shogún Iemitsu gustaba de las contiendas de espada. Una vez en que dispuso ver a algunos de sus mejores espadachines exhibir sus habilidades, advirtió entre el público a un experto jinete llamado Suwa Bunkuro, e impulsivamente le pidió participar. Bunkuro respondió diciendo que lo haría complacido si podía contender a caballo, añadiendo que podía derrotar a cualquiera a caballo. Iemitsu instó gustoso a los espadachines a pelear con Bunkuro en el estilo que él prefería. Resultó que Bunkuro tenía razón en su jactancia. Blandir una espada sobre un caballo cabriolante no era algo a lo que muchos espadachines estuvieran acostumbrados, y Bunkuro derrotó fácilmente a todos los que se atrevieron a enfrentarlo a caballo. Algo exasperado, Iemitsu dijo a Munenori que hiciera la prueba.

Aunque espectador en esta ocasión, Munenori obedeció al instante y montó a caballo. Cuando su

caballo trotó hasta el de Bunkuro, lo detuvo de súbito y palmeó la nariz del de Bunkuro con su espada de madera. El caballo de Bunkuro se encabritó; y mientras el afamado jinete intentaba recuperar el equilibrio, Munenori lo tiró del caballo.

*THE SWORD AND THE MIND*, TRADUCCIÓN DE HIROAKI SATO, 1985.

En 205 a.C., Escipión volvió a Roma como héroe, pero Aníbal seguía siendo una amenaza en el interior de Italia. Escipión quiso llevar entonces la guerra a África, marchando contra la propia Cartago. Ésa era la única manera de sacar a Aníbal de Italia y terminar con Cartago como amenaza. Pero Fabio seguía siendo el comandante a cargo de la estrategia de Roma, y pocos veían el caso de combatir a Aníbal librando una guerra tan lejos de él y de Roma. Sin embargo, el prestigio de Escipión era enorme, y el senado romano le concedió finalmente un ejército —reducido y de baja calidad— para su campaña.

Sin perder tiempo en discutir sus argumentos, Escipión procedió a hacer una alianza con Masinisa, rey de los masilios, vecinos de Cartago. Masinisa le proporcionaría una enorme y bien adiestrada caballería. Así, en la primavera de 204 a.C., Escipión zarpó a África y desembarcó cerca de Utica, no lejos de Cartago. Inicialmente sorprendidos, los cartagineses se unieron y fueron capaces de inmovilizar a las tropas de Escipión en una península fuera de la ciudad. La situación parecía sombría. Si de un modo u otro Escipión podía atravesar las tropas enemigas que le bloqueaban el paso, llegaría al corazón del Estado enemigo y obtendría el control de la situación, pero ésta parecía una tarea imposible: no podía esperar abrirse paso más allá del ceñido cordón cartaginés; atrapado donde estaba, sus provisiones terminarían por agotarse, lo que lo obligaría a rendirse. Escipión negoció la paz, pero se sirvió de las negociaciones para espiar al ejército cartaginés.

Los embajadores de Escipión le dijeron que el enemigo tenía dos campamentos, uno para su propio ejército y otro para sus principales aliados, los númidas, algo desorganizado y consistente en un enjambre de chozas de carrizo. El campamento cartaginés estaba más ordenado, pero era del mismo material inflamable. En las semanas siguientes, Escipión pareció indeciso, suspendiendo primero las negociaciones, luego reabriéndolas, confundiendo así a los cartagineses. Una noche lanzó al fin un ataque furtivo contra el campamento númida y le prendió fuego. El incendio se extendió rápidamente y los soldados africanos se aterraron, dispersándose en todas direcciones. Despertados por el bullicio, los cartagineses abrieron las puertas de su campamento para ir al rescate de sus aliados, pero en la confusión los romanos lograron entrar a hurtadillas y prender fuego también al campamento cartaginés. El enemigo perdió la mitad de su ejército en esta batalla nocturna, mientras que el resto se retiró a Numidia y Cartago.

De súbito, el interior cartaginés quedó abierto para el ejército de Escipión. Éste procedió a tomar una ciudad tras otra, avanzando tanto como Aníbal lo había hecho en Italia. Luego desembarcó un contingente de tropas en el puerto de Túnez, a la vista de las murallas de Cartago. Llegó entonces el turno del terror de los cartagineses, y

Aníbal, su principal general, fue llamado de inmediato. En 202 a.C., luego de dieciséis años de combatir a las puertas de Roma, Aníbal fue finalmente obligado a salir de Italia.

Aníbal desembarcó a su ejército al sur de Cartago e hizo planes para combatir a Escipión. Pero el general romano se retiró al oeste, hacia el valle del Bagradas, las extensiones agrícolas más fértiles de Cartago, su base económica. Ahí cedió al desenfreno, destruyendo todo lo que estaba a la vista. Aníbal habría querido pelear cerca de Cartago, donde disponía de refugio y refuerzos materiales. En cambio, se vio forzado a perseguir a Escipión antes de que Cartago perdiera su más rico territorio. Pero Escipión seguía en retirada, rehusándose a dar batalla hasta que atrajo a Aníbal a la ciudad de Zama, donde aseguró una sólida posición y forzó a Aníbal a acampar en un lugar sin agua. Por fin los dos ejércitos trabaron combate. Agotados por la persecución tras Escipión, neutralizada su caballería por la de Masinisa, los cartagineses fueron derrotados, y sin un refugio cercano al que retirarse, Aníbal fue obligado a rendirse. Cartago pidió la paz rápidamente, y bajo las severas condiciones impuestas por Escipión y el senado, fue reducido a un Estado cliente de Roma. Como potencia del Mediterráneo y amenaza para Roma, Cartago había terminado para siempre.

Heracles no volvió a Micenas por un camino directo. Primeramente atravesó la Libia, cuyo rey Anteo, hijo de Posidón y de la Madre Tierra, tenía la costumbre de obligar a los extranjeros a luchar con él hasta dejarlos exhaustos, matándolos después; pues no sólo era un atleta fuerte y hábil, sino que además cuando tocaba la tierra se renovaba su fuerza.

Guardaba los cráneos de sus víctimas para techar un templo dedicado a Posidón. No se sabe si Heracles, que estaba decidido a poner fin a esa práctica bárbara, desafió a Anteo o si Anteo le desafió a él. Sin embargo, Anteo demostró que no era una víctima fácil; era un gigante que vivía en una cueva situada bajo un alto risco, donde se alimentaba con la carne de los leones y dormía en la tierra desnuda para conservar y aumentar su fuerza ya colosal.

La Madre Tierra, que todavía no era estéril después de haber dado a luz al gigante, había concebido a Anteo en una cueva libia y tenía más motivos para jactarse de él que inclusive de sus monstruosos hijos mayores, Tifón, Ticio y Briareo. Les habría ido mal a los olímpicos si hubiera luchado contra ellos en las Llanuras de Flegras.

En preparación para la lucha los dos combatientes se quitaron sus pieles de león, pero mientras que Heracles se frotaba con aceite a la manera olímpica, Anteo se derramó arena caliente sobre los miembros por si el contacto con la tierra por medio de las plantas de los pies resultaba insuficiente. Heracles se proponía reservar su fuerza y cansar a Anteo, pero cuando consiguió tenderlo en tierra le sorprendió ver que los músculos del gigante se hinchaban y que el contacto con la Madre Tierra infundía nueva vida a sus miembros. Los combatientes volvieron a asirse y al poco tiempo Anteo se dejó caer por su propia voluntad sin esperar a que Heracles lo derribase, lo que hizo que este último comprendiera lo que sucedía y, en vista de ello, lo levantó a gran altura en el aire, le rompió las costillas y, a pesar de los hondos gemidos de la Madre Tierra, lo mantuvo en alto hasta que murió.

*LOS MITOS GRIEGOS, VOL. 2, ROBERT GRAVES, 1955.*

### **Interpretación**

A menudo lo que separa a un general mediocre de uno superior no son sus estrategias o maniobras, sino su visión: simplemente ven el mismo problema desde diferente ángulo. Liberado del yugo de la convención, el general superior da naturalmente con

la estrategia correcta.

Los romanos estaban deslumbrados por el genio estratégico de Aníbal. Acabaron por temerle tanto que las únicas estrategias que podían usar contra él eran la dilación y la prevención. Escipión el Africano simplemente veía las cosas de otra manera. En cada oportunidad fijaba su atención no en el ejército enemigo, ni siquiera en su líder, sino en el pilar de apoyo que lo sustentaba: su vulnerabilidad crítica. Sabía que el poder militar no residía en el ejército mismo, sino en sus cimientos, las cosas que lo sostenían y hacían posible: el dinero, las provisiones, la aceptación pública, los aliados. Buscaba esos pilares y los derribaba poco a poco.

El primer paso de Escipión fue ver a Hispania, no a Italia, como el centro de gravedad de Aníbal. En Hispania la clave era Cartago Nova. No persiguió a los diversos ejércitos cartagineses, sino que tomó Cartago Nova y dio un vuelco a la guerra. Entonces Aníbal, privado de su principal base militar y fuente de abastecimiento, tuvo que fiarse aún más de su otra base de apoyo: Cartago misma, con su riqueza y recursos. Así, Escipión llevó la guerra a África. Atrapado cerca de Utica, indagó qué le daba al enemigo su poder en esa situación, y vio que no eran los ejércitos, sino la posición que habían asumido: si lograba hacerlos salir de esa posición sin perder hombres en una batalla frontal, las delicadas partes nobles de Cartago quedarían expuestas. Al quemar los campamentos, Escipión movió a los ejércitos. Luego, en vez de marchar contra la ciudad de Cartago —reluciente trofeo que habría atraído a la mayoría de los generales como un imán—, le dio al Estado cartaginés donde más le dolería: la fértil zona agrícola que era la fuente de su riqueza. Por último, en lugar de perseguir a Aníbal, hizo que éste fuera tras él, hasta un área en medio del país donde estaría privado de refuerzos y apoyo. Escipión desequilibró tan completamente a los cartagineses que su derrota en Zama fue definitiva.

El poder es engañoso. Si imaginamos al enemigo como un boxeador, tendemos a concentrarnos en sus puños. Pero más que de sus puños, depende de sus piernas; una vez que éstas se debilitan, él pierde el equilibrio, no puede escapar del otro púgil, está sujeto a agotadores intercambios y sus puños gradualmente pierden fuerza hasta que se le noquea. Cuando analices a tus rivales, no te distraigas en sus puños. Participar en cualquier intercambio de puñetazos, en la vida o en la guerra, es la cumbre de la estupidez y el desperdicio. El poder depende del equilibrio y el apoyo; así, descubre qué mantiene en pie a tu enemigo, y recuerda que lo que lo mantiene en pie también puede hacerlo caer. Una persona, como un ejército, suele obtener su poder de tres o cuatro fuentes simultáneas: dinero, popularidad, maniobras hábiles, alguna ventaja particular que ha fomentado. Destruye una y tendrá que depender más de las demás; destruye éstas y estará perdido. Debilita las piernas de un boxeador y se aturdirá y vacilará; y cuando lo haga, no tengas piedad. Ningún poder puede sostenerse sin sus piernas.

*Cuando a una flecha se le quitan las plumas estabilizadoras, aunque el asta y la punta permanezcan, es difícil que la flecha penetre profundamente.*

## CLAVES PARA LA GUERRA

En la guerra es natural concentrarse en el aspecto físico del conflicto: cuerpos, equipo, *matériel*. Aun un estratega instruido tenderá a considerar primero el ejército, potencia de fuego, movilidad y reservas del enemigo. La guerra es un asunto visceral, emocional, una arena de peligro físico, y supone gran esfuerzo elevarse sobre este nivel y plantear preguntas distintas: ¿qué hace moverse al ejército enemigo? ¿Qué le da sus ímpetus y resistencia? ¿Quién guía sus acciones? ¿Cuál es la fuente última de su fuerza?

Clamaron los israelitas al Señor su Dios, pues su ánimo empezaba a flaquear, viendo que el enemigo les había cercado y cortado toda retirada. Treinta y cuatro días estuvieron cercados por todo el ejército asirio, infantes, carros y jinetes. A todos los habitantes de Betulia se les acabaron las reservas de agua. [...] Los niños aparecían abatidos, las mujeres y los adolescentes desfallecían de sed y caían en las plazas y a las salidas de las puertas de la ciudad, faltos de fuerzas. [...]

Acabada su plegaria al Dios de Israel, y dichas todas estas palabras, se levantó Judit del suelo, llamó a su sierva y bajando a la casa donde pasaba los sábados y solemnidades, se quitó el sayal que vestía, se desnudó de sus vestidos de viudez, se bañó toda, se ungió con perfumes exquisitos, se compuso la cabellera poniéndose una cinta, y se vistió los vestidos que vestía cuando era feliz, en vida de su marido Manasés. Se calzó las sandalias, se puso los collares, brazaletes y anillos, sus pendientes y todas sus joyas, y realzó su hermosura cuanto pudo, con ánimo de seducir los ojos de todos los hombres que la viesan. [...]

Avanzaron ellas a derecho por el valle, hasta que le salió al encuentro una avanzada de los asirios, que la detuvieron y preguntaron: “¿Quién eres? ¿De dónde vienes? ¿A dónde vas?”. [Judit] respondió: “Hija de hebreos soy y huyo de ellos, porque están a punto de ser devorados por vosotros. Vengo a presentarme ante Holofernes, jefe de vuestro ejército, para hablarle con sinceridad y mostrarle un camino por el que pueda pasar para adueñarse de toda la montaña, sin que perezca ninguno de sus hombres y sin que se pierda una sola vida”. Oyéndola hablar aquellos hombres, y viendo la admirable hermosura de su rostro, le dijeron: “[...] Dirígete a su tienda. [...] Cuando estés en su presencia, no tengas miedo; anúnciale tus propósitos y él se portará bien contigo”. [...]

Agradaron estas palabras a Holofernes y a todos sus servidores, que estaban admirados de [la] sabiduría [de Judit], y dijeron: “De un cabo al otro del mundo, no hay mujer como ésta, de tanta hermosura en el rostro y tanta sensatez en las palabras”. [...]

Al cuarto día, dio Holofernes un banquete exclusivamente para sus oficiales; no invitó a ninguno de los encargados de los servicios. Dijo, pues, a Bagoas, el eunuco que tenía al frente de sus negocios: “Trata de persuadir a esa mujer hebrea que tienes contigo, que venga a comer y beber con nosotros”. [...] Salió Bagoas de la presencia de Holofernes y entró en la tienda de Judit. [...] Judit le respondió: “¿Quién soy yo para oponerme a mi señor? Haré prontamente todo cuanto le agrade y ello será para mí motivo de gozo mientras viva”. Después se levantó y se engalanó con sus vestidos y todos sus ornatos femeninos. [...]

Entrando luego Judit, se reclinó. El corazón de Holofernes quedó arrebatado por ella, su alma quedó turbada y experimentó un violento deseo de unirse a ella, pues desde el día que la vio, andaba buscando ocasión de seducirla. Díjole Holofernes: “¡Bebe, pues, y comparte la alegría con nosotros!”. Judit respondió: “Beberé señor; pues nunca, desde el día en que nací, nunca estimé en tanto mi vida como ahora”. [...] Holofernes, que se hallaba bajo el influjo de su encanto, bebió vino tan copiosamente como jamás había bebido en todos los días de su vida. Cuando se hizo tarde, sus oficiales se apresuraron a retirarse y Bagoas cerró la tienda por el exterior, después de haber apartado de la presencia de su señor a los que todavía quedaban; y todos se fueron a dormir. [...] Quedaron en la tienda tan sólo Judit y Holofernes, desplomado sobre su lecho y rezumando vino. [...]

[Judit] avanzó, después, hasta la columna del lecho que estaba junto a la cabeza de Holofernes, tomó de allí su cimitarra, y acercándose al lecho, agarró la cabeza de Holofernes por los cabellos. [...] Y, con

todas sus fuerzas, le descargó dos golpes sobre el cuello y le cortó la cabeza. Después hizo rodar el tronco fuera del lecho, arrancó las colgaduras de las columnas y saliendo entregó la cabeza de Holofernes a su sierva, que la metió en la alforja de las provisiones. [...]

Entró, pues, Bagoas [...] en el dormitorio, y encontró [a Holofernes] tendido sobre el umbral, muerto y decapitado. Dio entonces una gran voz, con gemido y llanto y fuertes alaridos. [...] Entró luego en la tienda en que se había aposentado Judit, y al no verla, se precipitó hacia la tropa gritando: “¡Esas esclavas eran una pérfidas! Una sola mujer hebrea ha llenado de vergüenza la casa del rey Nabucodonosor. ¡Mirad a Holofernes, derribado en tierra y decapitado!”. Cuando los jefes del ejército asirio oyeron estas palabras, su ánimo quedó turbado hasta el extremo, rasgaron sus túnicas y lanzaron grandes gritos y voces por todo el campamento. Al oírlo los del campamento, quedaron estupefactos; fueron presa de terror pánico y nadie ya fue capaz de mantenerse al lado de sus compañeros; huyeron todos a la desbandada, por todos los caminos, por la llanura y la montaña. [...] Entonces, todos los hombres de guerra de Israel cayeron sobre ellos. [...] Cuando los israelitas lo supieron, todos, como un solo hombre, se lanzaron sobre los asirios y los batieron hasta Jobá.

JUDIT 7, 19-15, 7.

La mayoría de la gente tiene el problema de ver la guerra como una actividad aparte, sin relación con otros reinos de la vida humana. Pero la guerra es de hecho una forma de poder —Carl von Clausewitz la llamó “la política por otros medios”—, y todas las formas de poder comparten las mismas estructuras esenciales.

Lo más visible del poder es su manifestación externa, lo que sus testigos ven y sienten. Un ejército posee tamaño, armamento, demostraciones de disciplina, maniobras agresivas; los individuos tienen muchas maneras de mostrar su posición e influencia. Es propio de la naturaleza del poder presentar un aspecto enérgico, parecer amenazante e intimidatorio, fuerte y decidido. Pero su despliegue exterior suele ser exagerado, e incluso francamente engañoso, pues el poder no se atreve a exhibir sus debilidades. Y bajo ese despliegue está el soporte en que el poder descansa: su “centro de gravedad”. La expresión es de Von Clausewitz, quien la definió como “el eje de todo poder y movimiento, del que todo depende”. Ésta es la parte que gobierna al todo, una especie de centro nervioso.

Atacar ese centro de gravedad, neutralizarlo o destruirlo, es la máxima estrategia en la guerra, pues sin él toda la estructura se desplomará. El enemigo puede tener grandes generales y fuertes ejércitos, como Aníbal y su invencible ejército en Italia; sin un centro de gravedad, esos ejércitos no pueden moverse y no tienen fuerza ni coherencia. Golpear ese centro tendrá devastadores efectos psicológicos, desequilibrando al enemigo e induciendo un pánico reptante. Si los generales convencionales perciben el aspecto físico del ejército enemigo, concentrándose en sus debilidades y tratando de explotarlas, los estrategas superiores ven detrás y más allá de eso, al sistema de apoyo. El centro de gravedad del enemigo es donde una herida le dolerá más, su punto de mayor vulnerabilidad. Pegarle ahí es la mejor manera de terminar un conflicto definitiva y económicamente.

La clave es analizar la fuerza enemiga para determinar sus centros de gravedad. Al buscar esos centros, es crucial no dejarse engañar por un aspecto intimidatorio o deslumbrante, confundiendo la apariencia exterior con lo que ésta pone en movimiento. Probablemente tengas que dar varios pasos, uno por uno, para descubrir



esa última fuente de poder, desprendiendo capa tras capa. Recuerda a Escipión, quien vio primero que Aníbal dependía de Hispania, luego que Hispania dependía de Cartago, luego que Cartago dependía de su prosperidad material, la que tenía a su vez fuentes particulares. Ataca la prosperidad de Cartago, como hizo finalmente Escipión, y todo se vendrá abajo.

Para encontrar el centro de gravedad de un grupo, debes conocer su estructura y la cultura dentro de la cual opera. Si tus enemigos son individuos, debes comprender su psicología, lo que los hace latir, la estructura de su pensamiento y prioridades.

Al concebir una estrategia para derrotar a Estados Unidos en la Guerra de Vietnam, el general Vo Nguyen Giap determinó que el verdadero centro de gravedad de la democracia estadounidense era el apoyo político de sus ciudadanos. Dado ese apoyo —el tipo de apoyo que el ejército había tenido durante la Segunda Guerra Mundial—, el país podía proseguir una guerra con la máxima efectividad. Sin ese apoyo, en cambio, el esfuerzo estaba condenado al fracaso. Mediante la Ofensiva del Tet de 1968, Giap fue capaz de minar el apoyo de la ciudadanía estadounidense a la guerra. Había obtenido un entendimiento de la cultura estadounidense que le permitiría apuntar al blanco indicado.

Cuanto más centralizado esté el enemigo, más devastador será un golpe a su líder u órgano de gobierno. Hernán Cortés fue capaz de conquistar México con un puñado de soldados capturando a Moctezuma, el emperador azteca. Moctezuma era el centro alrededor del cual giraba todo; sin él, la cultura azteca se derrumbó pronto. Cuando Napoleón invadió Rusia en 1812, supuso que tomando Moscú, la capital, podría forzar a los rusos a rendirse. Pero el verdadero centro de gravedad en esa nación autoritaria era el zar, quien estaba determinado a continuar la guerra. La pérdida de Moscú sólo acercó su resolución.

Un enemigo más descentralizado tendrá varios centros de gravedad. La clave aquí es desorganizarlos bloqueando la comunicación entre ellos. Eso fue lo que el general Douglas MacArthur hizo en su notable campaña en el Pacífico durante la Segunda Guerra Mundial: se saltó algunas islas, pero tomó las clave, manteniendo desplegados a los japoneses en una vasta área y haciéndoles imposible comunicarse entre sí. Suele ser estratégicamente prudente entorpecer las líneas de comunicación de tu enemigo; si las partes no pueden comunicarse con el todo, sobreviene el caos.

El centro de gravedad de tu enemigo puede ser algo abstracto, como una cualidad, concepto o aptitud de la que depende: su fama, su capacidad para engañar, el ser impredecible. Pero esas fortalezas se convierten en vulnerabilidades críticas si puedes volverlas poco atractivas o inútiles. Al combatir en lo que hoy es Irán a los escitas, tribu que nadie sabía cómo derrotar, Alejandro Magno juzgó que su centro de gravedad era su gran movilidad a caballo y su fluido, casi caótico, estilo de combatir. Simplemente planeó cómo neutralizar la fuente de ese poder atrayendo a los escitas a un terreno cercado en el que no pudieran usar su caballería y tácticas de confusión. Los derrotó fácilmente.

Para encontrar el centro de gravedad de un enemigo, tienes que eliminar tu tendencia a pensar en términos convencionales o a suponer que el centro de la otra parte es igual que el tuyo. Cuando Salvador Dalí llegó a Estados Unidos en 1940, resuelto a conquistar el país como artista y a hacer fortuna, hizo un cálculo astuto. En el mundo del arte europeo, un artista tenía que conquistar a los críticos y hacerse nombre como “serio”. En Estados Unidos, en cambio, ese tipo de fama condenaría a un artista a un *ghetto*, un círculo limitado. El verdadero centro de gravedad eran los medios de información estadounidenses. Cortejando a los periódicos, obtendría acceso al público estadounidense, y éste haría de él una estrella.

Como ya se refirió, en la guerra civil entre comunistas y nacionalistas por el control de China a fines de la década de 1920 y principios de la de 1930, la mayoría de los comunistas se concentraban en tomar ciudades, como habían hecho los bolcheviques en Rusia. Pero Mao Tse-tung, un disidente en el dogmático Partido Comunista Chino, fue capaz de ver a China bajo una clara luz y descubrir que su centro de gravedad era su vasta población campesina. Bastaba ganarla para su lado, creyó, y la revolución no podría fracasar. Este discernimiento resultó la clave del éxito de los comunistas. Tal es el poder de identificar el centro de gravedad.

Con frecuencia ocultamos nuestras fuentes de poder; lo que la mayor parte de la gente considera un centro de gravedad suele ser una fachada. Pero a veces un enemigo revelará su centro de gravedad por lo que protege más fervientemente. Al llevar la Guerra Civil estadounidense a Georgia, el general William Tecumseh Sherman descubrió que el sur estaba particularmente ansioso por proteger Atlanta y las áreas circunvecinas. Ése era el centro industrial de gravedad del sur. Como Sherman, ataca lo que el enemigo más atesora, o amenaza con hacerlo, para lograr que el enemigo desvíe fuerzas para defenderse.

En cualquier grupo, el poder y la influencia corresponderán naturalmente a un puñado de personas tras bastidores. Este tipo de poder funciona mejor cuando no está expuesto a la luz del día. Una vez que descubras a la camarilla que jala los hilos, conquístala. Como presidente de Estados Unidos durante la Gran Depresión, Franklin D. Roosevelt enfrentaba problemas en tantas partes que le era difícil saber dónde dirigir su energía. Al final decidió que la clave para decretar sus reformas era conquistar al congreso. En éste había líderes particulares que ostentaban verdadero poder. Se concentró en cortejar y seducir a esos líderes con su gran simpatía. Ése fue uno de los secretos de su éxito.

Lo que en última instancia guía a un grupo es el centro de mando y control, el cerebro operativo que recibe la información y toma luego las decisiones cruciales. Entorpecer el funcionamiento de ese cerebro causará dislocación en todo el ejército enemigo. Antes de casi cada batalla, Alejandro Magno examinaba la organización del enemigo, identificando lo mejor posible la ubicación de la estructura de mando, y luego atacándola o aislándola, para impedir al cerebro comunicarse con el cuerpo.

Aun en un deporte tan físico como el boxeo, Muhammad Alí, al idear una

estrategia para derrotar a su archinémesis Joe Frazier, apuntó a la mente de éste, el último centro de gravedad de cualquier individuo. Antes de cada pelea, Alí exasperaba a Frazier, enfureciéndolo al llamarlo Tío Tom, un recurso de los medios de información blancos. Persistía durante la pelea misma, burlándose inmisericordemente de Frazier en el ring. Frazier se obsesionó con Alí, no podía pensar en él sin estallar de ira. Controlar la mente de Frazier fue la clave para controlar su cuerpo.

En toda interacción con la gente, debes aprender a concentrarte en su fortaleza, la fuente de su poder, lo que sea que le dé su apoyo más crucial. Este conocimiento te brindará muchas opciones estratégicas, muchos ángulos desde los cuales atacar, minando sutil o no tan sutilmente esa fortaleza antes que acometerla de frente. No podrás crear mayor experiencia de pánico en tus enemigos que la de hacerlos sentir incapaces de usar sus fortalezas.

**Imagen:** El muro. Tus adversarios están detrás de un muro que los protege de extraños e intrusos. No te des de topes contra ese muro ni lo sites; busca los pilares y soportes que lo sostienen y le dan fuerza. Cava debajo de él, debilitando sus cimientos hasta que caiga por sí solo.

**Autoridad:** El principio básico es la indagación de la sustancia a la que el enemigo debe su fortaleza hasta las fuentes más remotas que sea posible, y de preferencia hasta la más importante de ellas. El ataque a dichas fuentes ha de condensarse en el menor número posible de acciones. [...] Por medio de la incesante búsqueda del origen de su poder, corriendo el riesgo de perderlo todo con el propósito de ganarlo todo, se vencerá efectivamente al enemigo. —De la guerra, *Carl von Clausewitz (1780-1831)*.

## REVERSO

Todo ser vivo posee un centro de gravedad. Aun el grupo más descentralizado tiene que comunicarse y depende de una red que es vulnerable al ataque. Este principio no tiene reverso.

# 17 Derrótalos minuciosamente

## LA ESTRATEGIA DE DIVIDE Y VENCERÁS

*Nunca te dejes intimidar por la apariencia de tu enemigo. Examina en cambio las partes que componen al todo. Separando las partes, sembrando disensión y división, podrás derribar hasta al contrincante más formidable. Al preparar tu ataque, opera en su mente para crear conflicto interno. Busca las juntas y uniones, las cosas que unen a la gente en un grupo o a un grupo con otro. División es debilidad, y las uniones son las partes más débiles de cualquier estructura. Frente a contratiempos o enemigos, divide un gran problema en pequeñas partes eminentemente derrotables.*

## LA POSICIÓN CENTRAL

Un día de principios de agosto de 490 a.C., los ciudadanos de Atenas recibieron la noticia de que una enorme flota persa acababa de desembarcar a unos cuarenta kilómetros al norte, en las planicies costeras de Maratón. Pronto se extendió una sensación de fatalismo. Todos los atenienses conocían las intenciones de Persia: capturar su ciudad; destruir su joven democracia y restaurar en el trono al antiguo tirano, Hippias, lo mismo que vender como esclavos a muchos de los ciudadanos. Ocho años antes, Atenas había enviado barcos para apoyar a las ciudades griegas de Asia menor en una rebelión contra el rey Darío, gobernante del imperio persa. Los atenienses habían vuelto a su hogar luego de unas cuantas batallas —pronto se dieron cuenta de que esa causa estaba perdida—, pero habían participado en la destrucción de la ciudad de Sardes, un ultraje imperdonable, y Darío quería venganza.

El predicamento de los atenienses parecía desesperado. El ejército persa era enorme, de unos ochenta mil hombres, transportados en cientos de barcos; tenía una excelente caballería y los mejores arqueros del mundo. Los atenienses, entre tanto, sólo tenían infantería, de unos diez mil miembros. Habían enviado a un mensajero a Esparta para pedir refuerzos con urgencia, pero los espartanos celebraban en esos días sus festividades lunares y era tabú pelear en ese periodo. Enviarían tropas tan pronto como pudieran, en un plazo de una semana; pero probablemente para entonces ya sería demasiado tarde. Mientras tanto, un grupo de simpatizantes de los persas en Atenas —en su mayoría de familias ricas— desdeñaba la democracia, esperaba con ansia el retorno de Hippias y hacía todo lo posible por sembrar la disensión y entregar la ciudad. Los atenienses no sólo tendrían que combatir a los persas atendidos a sus propias fuerzas, sino que además estaban divididos en facciones.

Hubo, sin embargo, muchas ocasiones en las que los franceses enfrentaron no uno, sino dos o toda una serie de ejércitos enemigos a suficiente distancia para apoyarse entre sí. Ante tan difícil situación, Napoleón solía adoptar un segundo sistema de maniobra: la “estrategia de la posición central”. Muy a menudo, en esas circunstancias los franceses operaban en desventaja numérica contra la fuerza combinada de sus adversarios, pero podían lograr un número superior contra cualquiera de las partes de las fuerzas de sus adversarios. El sistema estaba diseñado para explotar al máximo este segundo factor. “El arte del generalato consiste en ser superior al enemigo en el campo de batalla cuando se es inferior en número a él (en total).”

En suma, Napoleón se imponía la tarea de aislar a una parte del ejército enemigo, concentrando una fuerza mayor en asegurar su derrota y de ser posible su destrucción, y lanzándose después al ataque, con todas sus fuerzas, contra el segundo ejército enemigo; es decir, en vez de un solo golpe decisivo, planeaba una serie de golpes menores contra adversarios dispersos y se proponía destruirlos minuciosamente. ¿Cómo podía conseguirlo?

De nueva cuenta, la secuencia del ataque napoleónico revela la fórmula. Antes que nada, el emperador acumulaba la mayor información posible sobre las fuerzas que lo enfrentaban a partir de periódicos capturados, desertores y, en especial, las indicaciones aportadas por sus patrullas de caballería. Con base en los datos así obtenidos, trazaba cuidadosamente las posiciones de sus enemigos en el mapa, y luego seleccionaba el punto donde convergían los respectivos límites de esos ejércitos. Ésta era la “bisagra” o “unión” de las posiciones estratégicas del enemigo, y como tal era vulnerable al ataque.

Este punto sería seleccionado por Napoleón para su inicial ataque de *blitzkrieg*, ejecutado a menudo con todas las fuerzas. Protegido por la cobertura de su caballería, el ejército francés efectuaba una concentración intensiva y caía como rayo sobre el puñado de tropas que defendían ese punto central. Invariablemente ese asalto inicial era exitoso. Napoleón reunía de inmediato a su ejército en ese punto recién capturado, era el amo de la “posición central”; es decir, había interpuesto exitosamente su ejército concentrado entre las fuerzas de sus enemigos, quienes, idealmente, retrocedían bajo el impacto del golpe sorpresa, de tal forma que aumentaba la distancia entre sus respectivos ejércitos.

Esto significaba inevitablemente que el enemigo debía operar en “líneas exteriores” (es decir, a mayor distancia para marchar de un flanco a otro), mientras que los franceses, mejor colocados, tenían que recorrer una distancia más corta para llegar a cualquiera de sus enemigos.

*THE CAMPAIGNS OF NAPOLEON, DAVID G. CHANDLER, 1966.*

Los dirigentes de la Atenas democrática se reunieron para discutir las opciones, todas las cuales parecían malas. La mayoría argumentó a favor de concentrar las fuerzas atenienses fuera de la ciudad en un cordón defensivo. Ahí podrían esperar a enfrentarse a los persas en terreno que conocían bien. El ejército persa, sin embargo, era tan grande que podía rodear la ciudad por tierra y por mar, asfixiándola así con un bloqueo. Por lo tanto, uno de los dirigentes, Milcíades, hizo una propuesta muy distinta: que todo el ejército ateniense marchara de inmediato a Maratón, a un sitio donde el camino a Atenas cruzaba un estrecho paso a lo largo de la costa. Eso dejaría desprotegida a Atenas; al tratar de bloquear el avance persa por tierra, se expondrían a un ataque por mar. Pero Milcíades sostuvo que ocupar el paso era la única manera de evitar que los rodearan. Él había peleado contra los persas en Asia menor y era el soldado más experimentado de los atenienses. Los dirigentes votaron a favor de su plan.

Días después, así, los diez mil infantes atenienses iniciaron la marcha al norte, con esclavos que cargaban sus pesadas armaduras y mulas y burros que transportaban sus víveres. Cuando llegaron al paso que dominaba los llanos de Maratón, el alma se les fue a los pies: hasta donde alcanzaba la mirada, la extensa franja estaba repleta de tiendas, caballos y soldados procedentes de todos los confines del imperio persa. Barcos obstruían la costa.

Durante varios días, ninguno de los bandos se movió. Los atenienses no tenían otra opción que conservar su posición; sin caballería e irremediabilmente inferiores en número, ¿cómo podrían trabar combate en Maratón? Si pasaba suficiente tiempo, quizá los espartanos llegarían como refuerzos. Pero, ¿los persas qué esperaban?

Antes del amanecer del 12 de agosto, exploradores griegos que se habían

infiltrado entre los persas se deslizaron al bando ateniense y dieron increíbles noticias: al abrigo de la oscuridad, los persas acababan de zarpar para la bahía de Falera, fuera de Atenas, llevando consigo la mayor parte de su caballería y habiendo dejado una fuerza de contención de unos quince mil soldados en los llanos de Maratón. Tomarían Atenas por mar y luego marcharían al norte, para ahogar al ejército ateniense en Maratón entre dos grandes fuerzas.

De los once comandantes del ejército ateniense, sólo Milcíades parecía tranquilo, e incluso aliviado: ésa era la oportunidad de los griegos. Mientras el sol se disponía a salir, argumentó a favor de un ataque inmediato contra los persas en Maratón. Algunos de los demás comandantes se oponían a esa idea: el enemigo seguía teniendo más hombres, parte de su caballería y gran cantidad de arqueros. Era mejor esperar a los espartanos, quienes seguramente llegarían pronto. Pero Milcíades replicó que los persas habían dividido sus fuerzas. Él había peleado antes contra ellos y sabía que los infantes griegos eran superiores en disciplina y espíritu. Los persas en Maratón ya apenas rebasaban en número a los griegos; podían enfrentarlos y ganar.

Mientras tanto, aun con buen viento, los barcos persas tardarían de diez a doce horas en rodear la costa y llegar a la bahía de Falera. Luego necesitarían más tiempo para el desembarco de tropas y caballos. Si los atenienses derrotaban rápido a los persas en Maratón, tendrían tiempo suficiente para regresar corriendo a Atenas y defender la ciudad el mismo día. Si, por el contrario, optaban por esperar, los espartanos podrían no llegar nunca; los persas los rodearían y, peor aún, los simpatizantes de los persas en Atenas probablemente entregarían la ciudad y abrirían sus murallas a los bárbaros. Era ahora o nunca. Por una votación de seis a cinco, los comandantes decidieron atacar al amanecer.

A las seis de la mañana, los atenienses iniciaron el ataque. Recibieron una lluvia de flechas de los arqueros persas, pero cercaron tan pronto al enemigo que la batalla tuvo que librarse entonces cuerpo a cuerpo; y, como había previsto Milcíades, en el combate de cerca los atenienses eran superiores. Hicieron retroceder a los persas hasta los pantanos del extremo norte del llano, donde miles se ahogaron. Las aguas se enrojecieron con la sangre. A las nueve de la mañana, los atenienses tenían el control de los llanos, habiendo perdido menos de doscientos hombres.

Aunque emocionalmente rendidos por esa batalla, los atenienses tenían apenas siete horas para recorrer los cuarenta kilómetros de regreso a Atenas y llegar a tiempo para detener a los persas. Sencillamente no había tiempo para descansar; corrieron tan rápido como sus pies pudieron llevarlos, cargados con su pesada armadura, impelidos por la idea de los inminentes peligros para sus familias y los demás ciudadanos. A las cuatro de la tarde, los más veloces habían arribado a un punto que dominaba la bahía de Falera. El resto los siguió pronto. Minutos después de su llegada, la flota persa entró a la bahía para toparse con la menos alentadora de las vistas: miles de soldados atenienses, cuajados de tierra y sangre, hombro con hombro para hacer frente al desembarco.

Los persas fondearon varias horas, y luego enfilaron hacia el mar, para volver a casa. Atenas se había salvado.

### *Interpretación*

La victoria en Maratón y la carrera a Atenas fueron quizá los momentos decisivos de la historia ateniense. Si los soldados no hubieran llegado a tiempo, los persas habrían tomado la ciudad, y después toda Grecia, para expandirse finalmente por el Mediterráneo, pues ninguna otra potencia entonces existente habría podido detenerlos. La historia se habría alterado irrevocablemente.

El plan de Milcíades dio resultado por el más estrecho de los márgenes, pero se basó en principios firmes e inmemoriales. Cuando un enemigo poderoso te ataca con vigor, amenazando tu capacidad para avanzar y tomar la iniciativa, debes procurar que divida sus fuerzas, y derrotar después a esas fuerzas más pequeñas una por una: “destacamento por destacamento”, como dicen los militares.

La clave de la estrategia de Milcíades fue su intuición de trasladar la batalla a Maratón. Al colocarse en el paso que conducía a Atenas, ocupó la posición central en la guerra en vez de la periferia del sur. Con todo el ejército en poder de ese paso, los persas se las verían muy difíciles para abrirse camino por esa vía, así que decidieron dividir sus fuerzas antes de que llegaran los refuerzos espartanos. Una vez divididos, y con su caballería diluida, perdieron su ventaja y la posición central desde la que podían dominar la guerra.

Para los atenienses era imperativo combatir primero a la fuerza más pequeña, la que enfrentaron en Maratón. Hecho esto, y habiendo asumido la posición central, disponían de la ruta más corta a Atenas, mientras que los invasores tenían que rodear la costa. Como llegaron primero a Falera, los atenienses no ofrecieron lugar seguro para desembarcar. Los persas habrían podido regresar a Maratón, pero la llegada de los ensangrentados soldados atenienses desde el norte debió indicarles que ya habían perdido la batalla allá, y su ánimo se quebrantó. La retirada era la única opción.

Habrás veces en la vida en que enfrentarás a un poderoso enemigo: un destructivo adversario en busca de tu ruina, un montón de problemas aparentemente insuperables afectándote al mismo tiempo. Es natural que te sientas intimidado en esas situaciones, lo cual puede paralizarte en la inacción o hacerte esperar con la vana perspectiva de que el tiempo ofrezca una solución. Pero es una ley de la guerra que al permitir que la fuerza mayor se lance sobre ti, con todo su poder y unidad, aumentas las probabilidades en tu contra; un grande y poderoso ejército en acción adquirirá un impulso irresistible si no se le pone freno. Te verás rápidamente abrumado. El curso más sensato es correr un riesgo, enfrentar al enemigo antes de que se lance sobre ti y tratar de reducir su impulso obligándolo o induciéndolo a dividirse. Y la mejor manera de hacer que un enemigo se divida es ocupar el centro.

Concibe la batalla o conflicto como si ocurriera en un tablero de ajedrez. El

centro del tablero puede ser físico —un lugar real, como Maratón—, o más sutil y psicológico: las palancas del poder dentro de un grupo, el apoyo de un aliado crítico, un alborotador en el ojo del huracán. Ocupa el centro del tablero y el enemigo naturalmente se dividirá en partes, para tratar de dañarte desde varios lados. Esas partes menores resultan manejables entonces, pueden ser derrotadas minuciosamente u obligadas a volver a dividirse. Y una vez que algo grande se divide, tiende a una mayor división, hasta reducirse a nada.

*Cuando tu ejército hace frente al enemigo y el enemigo parece poderoso, intenta atacarlo en un punto particular. Si tienes éxito en el derrumbe de ese punto, déjalo y ataca el siguiente, y así sucesivamente, como si bajaras por un camino sinuoso.*

—Miyamoto Musashi (1584-1645).

## ATACAR LAS UNIONES

En su juventud, Samuel Adams (1722-1803), del Boston de la época colonial, desarrolló un sueño: las colonias americanas, creía, debían obtener un día completa independencia de Inglaterra y establecer un gobierno basado en los textos del filósofo inglés John Locke. De acuerdo con Locke, un gobierno debía reflejar la voluntad de sus ciudadanos; el que no lo hacía así perdía su derecho a existir. Adams había heredado de su padre una fábrica de cerveza, pero los negocios no le importaban; y mientras la fábrica caía en bancarrota, él dedicaba su tiempo a escribir artículos sobre Locke y la necesidad de independencia. Era un excelente escritor, tan bueno que lograba que sus artículos se publicaran, pero pocos tomaban sus ideas en serio: parecía delirar, estar un poco fuera de contacto con la realidad. Tenía ese obsesivo brillo en la mirada que hace pensar a la gente que alguien está loco. El problema era que los lazos entre Inglaterra y sus posesiones americanas eran fuertes; los colonos tenían motivos para quejarse, pero difícilmente había un clamor por la independencia. Adams empezó a tener arranques de depresión; la misión que se había asignado parecía perdida.

Los británicos necesitaban desesperadamente dinero de las colonias, y en 1765 aprobaron una ley llamada la ley del timbre: para dar validez legal a cualquier documento, las empresas en América tendrían que comprar y pegar en él un timbre de la corona británica. Los colonos eran cada vez más quisquillosos en cuanto a los impuestos que pagaban a Inglaterra; vieron la ley del timbre como un nuevo tipo de impuesto disfrazado, y algunas voces descontentas se alzaron en tabernas urbanas. Aun así, a la mayoría el problema le parecía menor, pero Adams vio la ley del timbre como la oportunidad que había esperado toda su vida. Le dio algo tangible que atacar, así que inundó los periódicos de las colonias con editoriales, todos ellos fulminantes contra esa ley. Sin consultar a las colonias, escribió, Inglaterra fijaba un nuevo tipo de impuesto, y esto, en una frase memorable, era gravación sin representación, el primer paso a la tiranía.



Un ajedrecista novato aprende pronto que es buena idea controlar el centro del tablero. Este reconocimiento recurrirá, bajo novedosos disfraces, en situaciones ajenas al ajedrez. Puede ayudar a buscar el equivalente del centro del tablero en cualquier situación, o a ver que el papel del centro ha migrado a los flancos, o a percatarse de que no hay tablero ni ninguna topología particular. [...]

*CLAUSEWITZ ON STRATEGY, TIHA VON GHYZY, BOLKO VON OETINGER, CHRISTOPHER BASSFORD, EDS., 2001.*

Esos editoriales estaban tan bien escritos y eran tan audaces en sus críticas que muchos se pusieron a analizar la ley del timbre con mayor atención, y no les gustó lo que vieron. Adams nunca había llegado más allá de esos artículos, pero una vez que encendió el fuego del descontento, vio la urgencia de atizarlo con la acción. Durante muchos años había fraternizado con obreros considerados gentuza por la sociedad elegante, como los estibadores, por ejemplo; congregó entonces a esos hombres en una organización llamada Hijos de la Libertad. Este grupo marchaba por las calles de Boston coreando una consigna que Adams había acuñado: “¡Libertad y propiedad, no timbres!”. Quemaba efigies de figuras políticas que habían promovido la ley del timbre. Distribuía panfletos que contenían los argumentos de Adams contra la ley. También se dedicó a intimidar a los futuros distribuidores de timbres, al grado de destruir una de sus oficinas. Cuanto más drástica era la acción, más publicidad tenía Adams; publicidad en la que podía insertar argumentos contra la ley.

Habiendo adquirido impulso, el implacable Adams no se detendría. Organizó un paro estatal de labores para el día en que la ley entraría en vigor: las fábricas cerraron, las calles lucieron vacías. A falta de actividades de negocios en Massachusetts, no se compraron timbres. El boicot fue todo un éxito.

Los artículos, las manifestaciones y el boicot de Adams tuvieron repercusiones en Inglaterra, y había miembros del parlamento que simpatizaban con los colonos y se pronunciaron contra la ley del timbre. Por fin el rey Jorge III tuvo suficiente, y en abril de 1766 esa ley fue derogada. Los americanos se regocijaron por su primera demostración de poder. Pero a los británicos les dolió su derrota, y al año siguiente introdujeron en forma subrepticia otra serie de impuestos indirectos, conocidos como el sistema Townshend.

Sin embargo, era obvio que habían subestimado al enemigo: Adams les declaró la guerra. Como lo había hecho en el caso de la ley del timbre, escribió incontables artículos sobre la naturaleza de los impuestos que los ingleses habían tratado de disfrazar, y volvió a despertar cólera. También organizó nuevas manifestaciones de los Hijos de la Libertad, esta vez más amenazadoras y violentas; de hecho, los ingleses se vieron obligados a enviar tropas a Boston para mantener la paz. Ésta había sido la meta de Adams desde el principio; él había incrementado la tensión. Beligerantes choques entre los Hijos de la Libertad y las tropas inglesas exasperaron a los soldados, y finalmente un nervioso grupo de ellos disparó contra la multitud, quitando la vida a varios bostonianos. Adams llamó a esto la Masacre de Boston y divulgó ardientes juicios contra ella en todas las colonias.

Hirviendo de cólera la gente de Boston, Adams organizó otro boicot: ningún

ciudadano de Massachusetts, ni siquiera las prostitutas, vendía nada a los soldados británicos. Nadie les rentaba alojamiento. Se les rehuía en las calles y tabernas; se evitaba incluso el contacto visual con ellos. Todo esto tuvo un efecto desmoralizador en los soldados británicos. Sintiendo aislados y rechazados, muchos empezaron a desertar o a buscar la manera de que se les enviara a casa.

Todo reino dividido contra sí mismo, es asolado; y una casa dividida contra sí misma, cae. Y si también Satanás está dividido contra sí mismo, ¿cómo estará en pie su reino?

LUCAS 11, 17-18.

Noticias de los problemas en Massachusetts se esparcieron al norte y al sur; colonos de todas partes comenzaron a hablar de los actos de Gran Bretaña en Boston, el uso de la fuerza por esa nación, sus impuestos ocultos, su actitud condescendiente. En 1773 el parlamento aprobó la ley del té, al parecer un inofensivo intento de resolver los problemas económicos de la East India Company otorgándole un virtual monopolio sobre la venta de té en las colonias. Aunque esa ley también fijaba un impuesto nominal, abarataba el té en las colonias, a causa de que eliminaba a los intermediarios, los importadores coloniales. Pero era engañosa en su efecto, además de confusa, así que Adams vio en ella la oportunidad de aplicar el *coup de grâce*: arruinaría a muchos importadores coloniales de té, e incluía un impuesto oculto, una forma más de gravación sin representación. A cambio de té más barato, los ingleses se burlaban de la democracia. Con palabras más vehementes que nunca, Adams escribió artículos que abrieron las antiguas heridas de la ley del timbre y la masacre de Boston.

Cuando barcos de la East India Company empezaron a llegar a Boston a fines de ese año, Adams contribuyó a organizar un boicot nacional contra el té. Ningún estibador descargó los fletes, no habría bodegas que los almacenaran. Una noche de mediados de diciembre, tras un discurso pronunciado por Adams en una reunión sobre la ley del té en el ayuntamiento, un grupo de los Hijos de la Libertad — disfrazados de indios mohawks, con el cuerpo pintado— lanzaron gritos de guerra, atacaron los muelles, subieron a los barcos y destruyeron su cargamento, abriendo las cajas de té y derramando su contenido en el puerto, todo a gran velocidad.

Este acto de provocación, más tarde conocido como el Té de Boston, fue el momento crucial. Los británicos no pudieron tolerarlo, cerraron rápidamente el puerto de Boston e impusieron la ley marcial en Massachusetts. Se desvaneció así toda duda: arrinconados por Adams, los británicos actuaban en forma tan tiránica como él lo había pronosticado. La fuerte presencia militar en Massachusetts fue predeciblemente impopular, y en cuestión de meses la violencia hizo erupción: en abril de 1775 soldados ingleses dispararon contra milicianos de Massachusetts en Lexington. Esos “disparos oídos en el mundo entero” fueron la chispa de la guerra que Adams se había esmerado tan diligentemente en encender.

## Interpretación

Antes de 1765, Adams operó sobre la opinión de que los argumentos razonables serían suficientes para convencer a los colonos de lo justo de su causa. Pero conforme se apilaban años de fracasos, confrontó la realidad de que los colonos mantenían un profundo apego emocional con Inglaterra, como hijos con sus padres. La libertad significaba para ellos menos que la protección de Inglaterra y el sentido de pertenencia en un medio amenazador. Cuando Adams se percató de esto, reformuló sus metas: en vez de predicar la independencia y las ideas de John Locke, se dedicó a cortar los lazos de los colonos con Inglaterra. Hizo que los hijos desconfiaran de sus padres, a los que terminaron por ver no como protectores, sino como amos dominantes que los explotaban en beneficio propio. Destrabado el vínculo con Inglaterra, los argumentos de Adams a favor de la independencia empezaron a resonar. Los colonos buscaron entonces su sentido de identidad no en la madre Inglaterra, sino en ellos mismos.

Así, en la campaña contra la ley del timbre Adams descubrió la estrategia, el puente entre sus ideas y la realidad. Entonces, sus textos querían instigar cólera. Las manifestaciones que organizó —teatro puro— también estaban destinadas a generar y acumular cólera entre las clases media y baja, componentes clave de la futura guerra. El innovador uso de boicots por Adams tuvo por objeto enfurecer a los británicos e inducirlos a una acción apresurada. Su violenta respuesta contrastó a todas luces con los métodos relativamente pacíficos de los colonos, lo que los hizo parecer tiránicos, tal como Adams los había descrito. Adams también se empeñó en incitar disensión entre los propios ingleses, debilitando el vínculo por todos lados. Las leyes del timbre y del té eran en realidad triviales, pero Adams las manipuló estratégicamente para extraer ultraje de ellas, convirtiéndolas en trabas puestas entre los dos bandos.

### LOS TRES BUEYES Y EL LEÓN

Tres bueyes pacían siempre juntos. Un león, aunque quería comérselos, no podía debido a su unión. Sin embargo, los indispuso con falsas palabras, logró separarlos y al verlos solos los devoró uno tras otro.

*FÁBULAS, ESOPHO, SIGLO VI A.C.*

Comprende: los argumentos racionales entran por una oreja y salen por la otra. Nadie cambia; predicas a l@s convertid@s. En la guerra, para llamar la atención de la gente e influir en ella, primero debes separarla de lo que la liga al pasado y la hace resistirse al cambio. Debes darte cuenta de que, por lo general, esos lazos no son racionales sino emocionales. Apelando a las emociones de la gente puedes conseguir que vea el pasado bajo una nueva luz, como algo tiránico, tedioso, terrible e inhumano. Entonces dispondrás de margen para infiltrar nuevas ideas, cambiar la visión de la gente, hacer que responda a una nueva noción del interés propio y sembrar las semillas de una nueva causa, un nuevo vínculo. Para lograr que la gente se una a ti, sepárala de su pasado. Cuando identifiques a tus objetivos, busca lo que los une al pasado, la fuente de su resistencia a lo nuevo.

Una unión es la parte más débil de cualquier estructura. Rómpe-la y dividirás interiormente a la gente, volviéndola vulnerable a la sugestión y el cambio. Divide su mente para conquistarla.

*Haz creer al enemigo que le falta apoyo; [...] obstrúyelo, flanquéalo, vuélvete contra él en mil maneras que hagan creer a sus hombres que están aislados. Aís-la de igual modo a sus escuadrones, batallones, brigadas y divisiones y la victoria será tuya.*

—Coronel Ardant du Picq (1821-1870).

## CLAVES PARA LA GUERRA

Hace miles de años, nuestros primitivos antepasados eran propensos a sensaciones de gran debilidad y vulnerabilidad. Para sobrevivir en el hostil medio del mundo ancestral, los animales contaban con rapidez, colmillos y garras, pelaje contra el frío del invierno y otras ventajas de poder y protección. Los seres humanos no tenían nada de eso; deben haberse sentido terriblemente expuestos y solos. La única manera de compensar esa debilidad fue formar grupos.

El grupo o tribu ofreció una defensa contra los predadores y mayor efectividad en la caza. En el grupo había suficientes personas para cuidar las espaldas de cada uno. Entre mayor era el grupo, más posibilidades tenían sus miembros de refinar esa gran invención humana, la división del trabajo; y entre más individuos en el grupo se veían libres de las inmediatas necesidades de la sobrevivencia, más tiempo y energía podían dedicar a tareas más elevadas. Estos diferentes papeles se apoyaban y reforzaban entre sí, y el resultado fue un incremento neto de fuerza humana.

A lo largo de los siglos, los grupos se hicieron cada vez más grandes y complejos. Al aprender a vivir en poblados y asentamientos, la gente descubrió que podía escapar a la sensación de inminente peligro y necesidad. Vivir con otros también ofrecía más sutiles protecciones psicológicas. Con el tiempo, los seres humanos empezaron a olvidar el temor que los había hecho formar tribus en primera instancia. Pero en un grupo —el ejército—, ese terror primordial se mantuvo tan profundo como siempre.

El modo normal de la guerra antigua era el combate cuerpo a cuerpo, un drama aterrador en el que los individuos estaban expuestos en todo momento a la muerte desde atrás y a ambos lados. Los jefes militares aprendieron pronto a formar a sus soldados en ceñidas filas. Confiando en que sus camaradas a cada lado no se retirarían ni lo dejarían expuesto, un soldado podía pelear con más valor y seguridad con el hombre que tenía enfrente. Los romanos prolongaron esta estrategia al colocar a los combatientes más jóvenes e impetuosos en las filas del frente, a los mejores y más experimentados en las de atrás y a todos los demás en medio. Esto significaba que los soldados más débiles —los más proclives al pánico— eran rodeados por los más valientes y firmes, lo que les daba una poderosa sensación de seguridad. Ningún ejército entraba en batalla con más cohesión y confianza que las legiones romanas.

A Roosevelt [...] le desagradaba sentirse muy comprometido con una persona. Le gustaba ser el centro de la atención y la acción, y el sistema lo convirtió en el foco del que irradiaban las principales líneas de acción. [...]

La principal razón de los métodos de Roosevelt, sin embargo, implicaba un tenaz esfuerzo por mantener el control del ejecutivo de cara a las fuerzas centrífugas del sistema político estadounidense. Al establecer en un organismo un centro de poder como contrapeso de otro, volvía a cada funcionario más dependiente del apoyo de la Casa Blanca; el presidente se convertía, en efecto, en el necesario aliado y socio de cada uno. Reducía así las tendencias burocráticas a la autoexaltación, y contenía todo intento de atacarlo en masa. En realidad adaptaba a sus propósitos el antiguo método de divide y vencerás. [...]

Su técnica era curiosamente similar a la de José Stalin, quien, como ha dicho un riguroso analista de sus métodos, se servía de la delegación de funciones empalmadas para impedir que “una cadena de mando tomara decisiones importantes sin consultar a otras ramas de la burocracia estatal, y por lo tanto sin poner al descubierto sus asuntos al más alto nivel”. Roosevelt, como Stalin, era un administrador político en el sentido de que su primera preocupación era el poder, pese a los muy diferentes fines entre ambos.

*ROOSEVELT: THE LION AND THE FOX, JAMES MACGREGOR BURNS, 1956.*

Al estudiar la guerra antigua, el coronel Ardant du Picq, el gran autor militar del siglo XIX, advirtió un fenómeno peculiar: en algunas de las batallas más célebres (la victoria de Aníbal sobre los romanos en Cannas y la de Julio César sobre Pompeyo en Farsalia, por ejemplo), las bajas de cada parte eran extremadamente desproporcionadas: de unos cientos para los vencedores y miles y miles entre los vencidos. De acuerdo con Du Picq, lo que había sucedido en esos casos era que, gracias a sus maniobras, el ejército a la larga victorioso se las había arreglado para sorprender al enemigo y dividir sus líneas. Al ver descomponerse sus filas, perder su sentido de solidaridad y apoyo y sentirse aislados, los soldados se aterraban, tiraban sus armas y huían, y un soldado que daba la espalda al enemigo era fácil de eliminar. Miles fueron sacrificados de esta manera. Así, esas grandes victorias fueron esencialmente psicológicas. Aníbal era muy inferior en número en Cannas, pero haciendo sentir vulnerables y aislados a los romanos, los desesperó y obligó a retirarse en medio de la confusión: presas fáciles.

Este fenómeno es perdurable: el soldado que siente estar perdiendo el apoyo de quienes lo rodean se sume en un intolerable horror primitivo. Teme enfrentar la muerte solo. Muchos grandes jefes militares han convertido este terror en estrategia. Gengis Kan fue un maestro en esto: usando la movilidad de su caballería mongola para bloquear las comunicaciones de sus enemigos, aislaba a una parte de sus ejércitos para hacerla sentir sola y desprotegida. Se empeñaba conscientemente en infundir terror. La estrategia de divide y vencerás también fue usada con gran efecto por Napoleón y las fuerzas guerrilleras de Mao Tse-tung, entre muchos otros.

Nuestra naturaleza no ha cambiado. Acechando en lo profundo de aun l@s más civilizad@s entre nosotr@s subsiste el mismo temor básico de estar sol@, sin apoyo y expuest@ al peligro. Hoy la gente está más dispersa y la sociedad menos unida que antes, pero eso sólo incrementa nuestra necesidad de pertenecer a un grupo, de tener una fuerte red de aliados, para sentirnos apoyad@s y protegid@s por todas partes. Si quitamos esta percepción, volveremos a nuestra primitiva sensación de terror a causa de nuestra vulnerabilidad. La estrategia de divide y vencerás nunca ha sido tan eficaz

como ahora: aleja a la gente de su grupo —hazla sentir alienada, sola y desprotegida — y la debilitarás enormemente. Este momento de debilidad te dará gran poder para maniobrar y arrinconarla, ya sea para atraerla o para inducir pánico y repliegue.

En la década de 1960, uno de los más leales y confiables seguidores de Mao Tse-tung fue su ministro de Defensa, Lin Biao. Nadie alababa más empalagosamente al gobernante chino que él. Pero en 1970 Mao había terminado por sospechar que esos elogios eran una treta con la que Lin disfrazaba sus intenciones: conspiraba para ser su sucesor. Y lo que volvía a Lin particularmente peligroso era que, como ministro de Defensa, había acumulado aliados en el ejército.

Mao operó entonces con gran sutileza. En público manifestaba su apoyo a Lin, como si lo considerara su sucesor. Esto moderaba la natural cautela del conspirador. Al mismo tiempo, sin embargo, Mao atacaba y destituía a algunos de los más importantes partidarios de Lin en el ejército. Lin era un radical inclinado a la izquierda en la mayoría de los casos; Mao lo instó a proponer algunas de sus más extremas ideas para la reestructuración del ejército, sabiendo en secreto que esas ideas resultarían impopulares. El apoyo a Lin entre los altos mandos del ejército empezó a diluirse poco a poco.

Lin se dio cuenta al fin de lo que Mao se proponía, pero ya era demasiado tarde. Había perdido su base de poder. Frustrado y temeroso, tramó un *coup d'état*, desesperado acto que no hizo sino favorecer a Mao. En 1971, Lin murió en circunstancias sospechosas en un accidente de aviación.

Como bien lo sabía Mao, en los medios políticos la gente depende de sus relaciones más que de su talento. En ese mundo, nadie querrá tratar con una persona cuya carrera va en declive. Y la gente que se siente aislada suele incurrir en actos desesperados, lo que desde luego sólo la aísla más. Así, Mao creó la impresión de que Lin perdía sus relaciones. Si lo hubiera atacado directamente, se habría empantanado en una desagradable pugna. Separar al ministro de su base de poder, y hacer parecer en el proceso que iba en declive, fue mucho más efectivo.

Antes de lanzar un ataque directo contra tus enemigos, siempre es prudente debilitarlos, creando la mayor división posible en sus filas. Un buen sitio para poner trabas es entre la dirigencia y la gente, ya sean soldados o ciudadanos; los dirigentes cometen errores cuando pierden el apoyo de la gente. Así que empéñate en hacerlos parecer autoritarios o fuera de la realidad. O quítales sus cimientos, como hizo en 1972 el presidente republicano estadounidense Richard Nixon al cortejar a los obreros, quienes tradicionalmente habían votado por los demócratas: dividió la base de los demócratas. (Los republicanos no han dejado de hacerlo desde entonces.) Recuerda: una vez que tu enemigo empiece a dividirse en cualquier forma, la ruptura tenderá a adquirir impulso. La división suele causar más división.

En 338 a.C., Roma derrotó a su mayor enemigo de entonces, la Liga Latina, confederación de ciudades italianas formada para bloquear la expansión de Roma. Con esa victoria, sin embargo, los romanos enfrentaron un nuevo problema: cómo

gobernar la región. Si aplastaban a los miembros de la liga, dejarían un vacío de poder, y después emergería otro enemigo que podría resultar una amenaza aún mayor. Si simplemente absorbían a las ciudades de la liga, diluirían el poder y prestigio de Roma, lo que les daría un área demasiado grande por proteger y vigilar.

No penséis que he venido para meter paz en la tierra: no he venido para meter paz, sino espada. Porque he venido para hacer disensión del hombre contra su padre, y de la hija contra su madre, y de la nuera contra su suegra. Y los enemigos del hombre serán los de su casa. El que ama padre o madre más que a mí, no es digno de mí; y el que ama hijo o hija más que a mí, no es digno de mí. Y el que no toma su cruz y sigue en pos de mí, no es digno de mí.

MATEO 10, 34-38.

La solución que se les ocurrió a los romanos, a la que después llamarían *divide et impera* (“divide y vencerás”), se convertiría en la estrategia con la que forjaron su imperio. Esencialmente dividieron la liga, pero no amenazaron por igual a todas sus partes. Crearon en cambio un sistema por el cual algunas de sus ciudades se incorporaron al territorio romano y sus residentes recibieron plenos privilegios como ciudadanos; a otras se les privó de la mayor parte de su territorio, pero se les concedió casi total independencia, y otras más fueron divididas e intensamente colonizadas con ciudadanos romanos. Ninguna ciudad preservó suficiente poder para desafiar a Roma, que mantuvo la posición central. (Como dice el refrán, todos los caminos llevan a Roma.)

La clave de ese sistema fue que si una ciudad independiente era leal a Roma o combatía por ella, obtenía la posibilidad de incorporarse al imperio. Así, a tales ciudades les interesaba más obtener el favor de Roma que buscar otras alianzas. Roma ofrecía la perspectiva de enorme poder, riqueza y protección, mientras que aislarse de ella era peligroso. En consecuencia, los antes orgullosos miembros de la Liga Latina competían entre sí por la atención de Roma.

Divide y vencerás es una estrategia eficaz para dirigir cualquier grupo. Se basa en un principio clave: en toda organización, la gente forma naturalmente pequeños grupos basados en el interés mutuo, el primitivo deseo de encontrar fortaleza en la cantidad. Estos subgrupos componen bases de poder que, fuera de control, amenazarán a la organización en su conjunto. La formación de bandos y facciones puede ser la peor amenaza para un líder, porque se empeñarán naturalmente en perseguir sus intereses antes que los del grupo. La solución es dividir para dirigir. A fin de lograrlo, antes tienes que establecerte como el centro de poder; los individuos deben saber que tienen que competir por tu aprobación. Agradar al líder debe ofrecer más ventajas que tratar de formar una base de poder dentro del grupo.

Cuando Isabel I subió al trono, Inglaterra era una nación dividida. Los restos de feudalismo implicaban muchos centros rivales de poder, y la propia corte estaba repleta de facciones. La solución de Isabel fue debilitar a la nobleza enemistando deliberadamente unas con otras a las familias que la integraban. Al mismo tiempo, ella ocupó el centro, convirtiéndose en símbolo de Inglaterra, el eje alrededor del que

todo giraba. En la corte se cercioró a su vez de que nadie tuviera ascendencia sobre ella. Cuando vio que primero Robert Dudley y después el conde de Essex se creían sus favoritos, se deshizo de ellos de inmediato.

La tentación de tener un favorito es comprensible pero peligrosa. Es mejor rotar a tus estrellas, haciendo caer ocasionalmente a alguna de ellas. Atrae a personas con diferentes puntos de vista y aliéntalas a pelear por ellos. Puedes justificar esto como una sana forma de democracia, pero el efecto es que mientras tus colaboradores pugnan por ser oídos, tú mandas.

El director de cine Alfred Hitchcock encaraba enemigos por todas partes — guionistas, diseñadores de foros, actores, productores, marqueteros—, y cualquiera de ellos bien podía poner su ego por encima de la calidad de una película. Los guionistas querían demostrar sus habilidades literarias; los actores, parecer estrellas; los productores y marqueteros, que la película fuera comercial: todos tenían intereses contrapuestos. La solución de Hitchcock, como la de la reina Isabel, fue adoptar la posición central, en una variante de divide y vencerás. Su esmerado papel como celebridad pública formaba parte de esto: las campañas publicitarias de sus películas siempre lo involucraban como vocero, e hizo breves apariciones en la mayoría de sus cintas, lo que hizo de él una graciosa figura instantáneamente reconocible. Se ponía en medio de todos los aspectos de la producción, desde la elaboración del guión antes de iniciarse el rodaje hasta la edición de la película, cuando la filmación había terminado. Al mismo tiempo, mantenía a raya a todos los departamentos, aun al de producción; la información sobre cualquier detalle de la película estaba contenida en su cabeza, sus dibujos, sus notas. Nadie podía eludirlo; toda decisión pasaba por él. Antes del rodaje, por ejemplo, Hitchcock disponía en detalle la apariencia del vestuario de la actriz protagónica. Si el diseñador del vestuario quería cambiar algo, tenía que pasar por él, o sería sorprendido en insubordinación extrema. En esencia, él era como Roma: todos los caminos llevaban a Hitchcock.

En tu grupo pueden emerger facciones muy sutilmente en virtud del hecho de que los expertos en su área podrían no decirte todo lo que hacen. Recuerda: ven sólo un panorama reducido; tú estás a cargo de la producción general. Para que dirijas realmente, debes ocupar el centro. Todo debe fluir a través de ti. Si se oculta información, eres tú quien debe hacerlo. Eso es divide y vencerás: si las diferentes partes de la operación carecen de acceso a toda la información, tendrán que dirigirse a ti para conseguirla. No es que microadministres, sino que mantienes el control general de todo lo vital y aíslas toda posible base rival de poder.

En las décadas de 1950 y 1960, el general de división Edward Lansdale fue considerado el principal experto estadounidense en contrainsurgencia. En colaboración con el presidente Ramón Magsaysay de Filipinas, elaboró el plan con el que se derrotó al movimiento guerrillero Hukbalahap de ese país a principios de los años cincuenta. La contrainsurgencia requiere una mano diestra, más política que militar, y para Lansdale la clave del éxito fue erradicar la corrupción gubernamental y acercar a



la gente al gobierno mediante varios programas populares. Eso arrebataría su causa a los insurgentes, quienes morirían de aislamiento. Lansdale juzgó absurdo creer que los rebeldes izquierdistas podrían ser derrotados por la fuerza; de hecho, la fuerza les hacía el juego, pues les daba una causa que podían usar para reunir apoyo. Para los insurgentes, el aislamiento de la gente es la muerte.

Concibe como insurgentes a los miembros de tu grupo que trabajan principalmente para sus propios intereses. Son casos que prosperan con el descontento en la organización, induciendo la disensión y el faccionalismo. Aunque puedes dividir a esas facciones una vez que sepas de ellas, la mejor solución es mantener satisfechos y contentos a tus soldados, no dando a los insurgentes nada que los nutra. Amargados y aislados, languidecerán por sí solos.

La estrategia de divide y vencerás es invaluable para tratar de influir verbalmente en la gente. Comienza dando la impresión de que adoptas la postura de tus adversarios en algún asunto, ocupando así su flanco. Una vez ahí, sin embargo, genera dudas sobre alguna parte de su argumentación, torciéndola y desviándola un poco. Esto reducirá su resistencia y creará tal vez cierto conflicto interno acerca de una preciada idea o creencia. Ese conflicto los debilitará y los volverá vulnerables a nuevas sugerencias y orientaciones.

El gran espadachín japonés del siglo XVII Miyamoto Musashi enfrentó en varias ocasiones bandas de guerreros determinados a liquidarlo. La vista de un grupo así intimidaría a cualquiera, o al menos lo haría vacilar, error fatal en un samurai. Otra tendencia sería reaccionar violentamente, tratando de matar de un solo golpe a la mayor cantidad posible de atacantes, aunque a riesgo de perder el control de la situación. Pero, como estrategia, Musashi estaba encima de todo eso, y resolvió tales dilemas en la forma más racional posible. Se colocaba de tal manera que sus agresores sólo tenían acceso a él en línea o en ángulo. Luego se concentraba en la eliminación del primero de ellos, tras de lo cual recorría rápidamente la línea. En vez de abrumarse o de esforzarse en exceso, dividía a la banda en partes. Después, sólo tenía que matar al adversario número uno, mientras se colocaba en posición de enfrentar al adversario número dos e impedía que su mente se opacara y confundiera con los demás atacantes que lo aguardaban. El efecto era que podía conservar su concentración al tiempo que mantenía trastornados a sus adversarios, puesto que, conforme avanzaba por la línea, ellos eran los intimidados y aturridos.

#### LOS HIJOS DEL LABRADOR QUE REÑÍAN

Los hijos de un labrador reñían a diario. Éste, como, aun aconsejándolos mucho, no podía con sus palabras persuadirles de que cambiasen, comprendió que debía hacerlo con hechos y les invitó a que trajesen un haz de varas. Al hacer éstos lo que se les había encomendado, les entregó primero las varas juntas y les pidió que las partiesen. A pesar de que pusieron todo su empeño, no lo pudieron lograr; a continuación desató él el haz y les dio las varas una a una. Al romperlas ahora con facilidad, les dijo: “Asimismo vosotros, hijos, si estáis de acuerdo, seréis indomables para los enemigos; pero si discutís, seréis fáciles de someter”.

FÁBULAS, ESOPO, SIGLO VI A.C.

Ya sea que te veas asediad@ por muchos problemas pequeños o uno gigantesco, convierte a Musashi en el modelo de tu proceso mental. Si permites que la complejidad de la situación te confunda y vacilas o reaccionas sin pensar, perderás el control de tu mente, lo que sólo añadirá impulso a la fuerza negativa contra ti. Divide siempre el asunto en cuestión, colocándote primero en una posición central y procediendo después a lo largo de la línea, liquidando tus problemas uno por uno. Suele ser razonable comenzar por el problema menor, mientras mantienes a raya a los más peligrosos. Resolver ése te ayudará a generar impulso, tanto físico como psicológico, lo que contribuirá a que aplastes el resto.

Lo más importante es moverte rápido contra tus enemigos, como hicieron los atenienses en Maratón. Esperar a que los problemas lleguen a ti no hará sino multiplicarlos y darles un impulso aniquilador.

**Imagen:** El nudo. Es grande, irremediamente enredado y parece imposible de desenmarañar. Consta de miles de nudos más chicos, todos ellos retorcidos y entrelazados. Deja pasar tiempo y el nudo sólo empeorará. En vez de tratar de desbaratarlo de uno u otro lado, alza tu espada y córtalo a la mitad de un solo golpe. Una vez dividido, se deshará solo.

**Autoridad:** Antaño, los que eran tenidos por expertos en el arte militar impedían en las filas del enemigo la coordinación entre la retaguardia y la vanguardia, la recíproca colaboración entre los elementos importantes y los de menos envergadura, el apoyo de las tropas escogidas a las mediocres y la ayuda mutua entre superiores y subordinados. Cuando las fuerzas del enemigo están dispersas, impide que se reagrupen; si están concentradas, siembra el desorden. —Sun-tzu (siglo IV a.C.)

## REVERSO

Dividir a tus fuerzas como medio para generar movilidad puede ser una estrategia eficaz, como lo demostró Napoleón con su flexible sistema de *corps*, el cual le permitía atacar impredeciblemente al enemigo desde ángulos muy distintos. Pero para que su sistema funcionara, Napoleón necesitaba de la precisa coordinación de las partes y el control general de sus movimientos, y su meta última era reunir a las partes para dar un gran golpe. En la guerra de guerrillas, un comandante dispersará a sus fuerzas para que sea más difícil atacarlas, pero también esto exige coordinación: un ejército guerrillero no puede triunfar si sus partes no pueden comunicarse entre sí. En general, cualquier división de tus fuerzas debe ser temporal, estratégica y controlada.

Al atacar a un grupo para sembrar división, ten cuidado de que tu golpe no sea demasiado fuerte, ya que podría tener el efecto contrario y provocar que la gente se una en un momento de gran peligro. Éste fue el error de Hitler durante la Guerra Relámpago de Londres, su campaña de bombardeo destinada a sacar a Inglaterra de la Segunda Guerra Mundial. Dirigida a desmoralizar a la sociedad británica, esa guerra relámpago sólo la volvió más determinada: estuvo dispuesta a sufrir el peligro a corto plazo con tal de batir a Hitler a largo plazo. Este efecto de unidad fue en parte resultado de la brutalidad de Hitler, y en parte el fenómeno de una cultura dispuesta a

sufrir por un bien mayor.

Finalmente, en un mundo dividido, obtendrás poder si mantienes unido y cohesionado a tu grupo, y clara tu mente, concentrada en tus metas. Podría parecer que la mejor manera de mantener la unidad es crear entusiasmo y una moral alta; pero aunque el entusiasmo es importante, con el tiempo naturalmente decae, y si terminas por depender de él, fracasarás. El conocimiento y el pensamiento estratégico son mucho mejores defensas contra las fuerzas de la división. Ningún ejército o grupo puede dividirse si está al tanto de las intenciones del enemigo y da una respuesta inteligente. Como lo descubrió Samuel Adams, la estrategia es tu única espada y escudo confiable.

# 18 Descubre y ataca el flanco débil de tu adversario

## LA ESTRATEGIA DE ROTACIÓN

*Cuando atacas directamente a la gente, refuerzas su resistencia y te dificultas la tarea. Hay un modo mejor: llama al frente la atención de tus adversarios y luego atácalos de lado, donde menos se lo esperan. Al herirlos donde son débiles y frágiles y están desprotegidos, produces conmoción, momento de debilidad que debes explotar. Induce a la gente a salir al limbo, exponiendo su debilidad, y bárrela después con fuego lateral. La única forma de lograr que adversarios obstinados se muevan es abordándolos en forma indirecta.*

## ROTACIÓN AL FLANCO

En 1793, Luis XVI y su esposa, María Antonieta, reyes de Francia, fueron decapitados por órdenes del nuevo gobierno instaurado después de la Revolución Francesa. María Antonieta era hija de María Teresa, emperatriz de Austria, y a causa de su muerte los austriacos se convirtieron en encarnizados enemigos de Francia. A principios de 1796 se preparaban para invadir ese país desde el norte de Italia, entonces posesión austriaca.

En abril de ese año, Napoleón Bonaparte, de veintiséis años de edad, recibió el mando del ejército francés en Italia y el encargo de una simple misión: impedir que esos ejércitos austriacos entraran a Francia. Bajo las órdenes de Napoleón, por primera vez desde la Revolución los franceses no sólo fueron capaces de mantener una posición defensiva, sino que además pasaron con éxito a la ofensiva, empujando a los austriacos sostenidamente al este. Escandaloso como era perder ante el ejército revolucionario, fue francamente humillante que los austriacos fueran derrotados por un general desconocido en su primera campaña. Durante seis meses enviaron ejércitos para derrotar a Napoleón, pero este último obligó a cada uno a replegarse a la fortaleza de Mantua, hasta que finalmente ésta se llenó de soldados austriacos.

El emperador [Napoleón Bonaparte], aunque perfectamente preparado para “quebrar los huevos y hacer una omelette”, como lo expresó Von Clausewitz, siempre estaba ansioso de obtener la victoria total con un mínimo gasto de esfuerzo y efectivos. En consecuencia, le disgustaba tener que forzar una ordenada batalla frontal a gran escala; es decir, marchar directamente contra el enemigo para combatirlo en el terreno de su elección, porque tales batallas eran inevitablemente costosas y raramente concluyentes (Borodino en 1812 es un caso ilustrativo).

En cambio, cada vez que era posible, luego de inmovilizar frontalmente al enemigo con un ataque fingido, hacía marchar a su principal ejército por la ruta más rápida y “segura” posible, oculto por la cobertura de la caballería y de los obstáculos naturales, para situarse en la retaguardia o flanco de su contrincante. Una vez exitosamente efectuado ese movimiento, él ocupaba una barrera natural o “cortina estratégica” (usualmente el cauce de un río o una sierra), ordenaba el bloqueo de todos los cruces y aislaba así a su prevista víctima de sus depósitos de retaguardia al tiempo que reducía sus posibilidades de refuerzos. Entonces, Napoleón avanzaba inexorablemente hacia el ejército enemigo, dándole sólo dos opciones: luchar a muerte en un terreno que no había elegido o rendirse. Las ventajas ofrecidas por esta estrategia son obvias. El ejército enemigo era tomado por sorpresa y casi infaliblemente desmoralizado por la súbita aparición del rival en su retaguardia, cortando sus comunicaciones.

*THE CAMPAIGNS OF NAPOLEON, DAVID G. CHANDLER, 1966.*

Dejando una fuerza en Mantua que inmovilizara a los austriacos, Napoleón estableció su base al norte, en la estratégica ciudad de Verona. Para que los austriacos ganaran la guerra, tendrían que sacarlo de algún modo de Verona y liberar a los hambrientos soldados atrapados en Mantua. Y el tiempo se les estaba acabando.

En octubre de 1796, el barón Joseph d'Alvintzi recibió el mando de unos cincuenta mil soldados austriacos y la urgente misión de expulsar a los franceses de Verona. Experimentado comandante y astuto estratega, D'Alvintzi estudió detenidamente la campaña de Napoleón en Italia, y terminó por respetar a su enemigo. Para derrotar a ese brillante general joven, los austriacos tendrían que ser más flexibles, y D'Alvintzi creyó tener la solución: dividiría a su ejército en dos columnas, una bajo su mando, la otra bajo el del general ruso Paul Davidovich. Las columnas marcharían por separado al sur, convergiendo en Verona. Al mismo tiempo, D'Alvintzi lanzaría una campaña engañosa para hacer creer a Napoleón que el ejército de Davidovich era pequeño (contaba en realidad con dieciocho mil hombres), apenas una fuerza de contención para proteger las líneas de comunicación austriacas. Si Napoleón subestimaba a Davidovich, el general ruso enfrentaría menos oposición y su marcha a Verona se facilitaría. El plan de D'Alvintzi era atrapar a Napoleón entre las garras de estos dos ejércitos.

Los austriacos entraron al norte de Italia a principios de noviembre. Para deleite de D'Alvintzi, Napoleón parecía haber caído en la trampa; envió una fuerza relativamente ligera contra Davidovich, quien pronto infligió a los franceses en Italia su primera derrota e inició su avance a Verona. Mientras tanto, D'Alvintzi avanzó hasta un punto no lejos de Verona y se dispuso a caer sobre la ciudad desde el este. Mientras escudriñaba sus mapas, D'Alvintzi se complacía en su plan. Si Napoleón enviaba más hombres a detener a Davidovich, debilitaría a Verona contra D'Alvintzi. Si intentaba bloquear la entrada de D'Alvintzi desde el este, debilitaría a Verona contra Davidovich. Si buscaba refuerzos en sus tropas en Mantua, liberaría a los veinte mil soldados austriacos atrapados ahí y ellos lo devorarían desde el sur. D'Alvintzi también sabía que los hombres de Napoleón estaban exhaustos y hambrientos. Habiendo peleado durante seis meses sin parar, se hallaban en un punto límite. Ni siquiera un joven genio como Napoleón podría escapar de esta trampa.

Días después, D'Alvintzi avanzó al poblado de Caldiero, a las puertas de Verona. Ahí infligió otra derrota a las tropas francesas enviadas a detenerlo. Luego de una cadena de victorias, Napoleón había perdido para entonces dos batallas seguidas; el péndulo oscilaba contra él.

Mientras D'Alvintzi se preparaba para el golpe final sobre Verona, recibió noticias que lo confundieron: contra toda predicción, Napoleón había dividido su ejército en Verona, pero en vez de enviar partes de él ya fuera contra D'Alvintzi o Davidovich, había hecho marchar a una fuerza considerable al sureste. Al día siguiente este ejército apareció fuera de la ciudad de Arcole. Si los franceses cruzaban el río a Arcole y avanzaban unos kilómetros al norte, atravesarían

directamente la línea de comunicaciones y de retirada de D'Alvintzi, y podrían tomar los depósitos de suministros de éste en Villa Nova. Tener a ese gran ejército francés a su retaguardia era más que alarmante; D'Alvintzi se vio obligado a olvidarse por el momento de Verona y marchó apresuradamente al este.

Se había retirado justo a tiempo y pudo detener a los franceses antes de que cruzaran el río y atacaran Villa Nova. Durante varios días los dos ejércitos trabaron feroz batalla por el puente de Arcole. El propio Napoleón dirigió varios ataques y estuvo a punto de morir. Una porción de las tropas que bloqueaban Mantua fueron despachadas al norte para reforzar a los franceses en Arcole, pero el ejército de D'Alvintzi se atrincheró, y la batalla llegó a un punto muerto.

Venía entonces el problema crítico de juzgar el momento indicado para que la fuerza de envolvimiento revelara su desconcertante posición en el flanco enemigo. Para el máximo efecto, era importante que esto no ocurriera antes de que el enemigo hubiera comprometido todas o la mayoría de sus reservas a la batalla frontal, y esta necesidad de elegir el momento preciso para el ataque por el flanco demandaba el mayor discernimiento de Napoleón y sus subordinados clave. El primero tenía que determinar el momento en que todas las tropas enemigas hubieran sido efectivamente comprometidas a la batalla frontal (y con las densas nubes de humo de la negra pólvora oscureciendo la escena, esto no era asunto fácil); los otros tenían la tarea de mantener a raya a sus ansiosas tropas para evitar cualquier ataque prematuro que revelara su presencia. Así, cuando llegaba el momento exacto, Napoleón daba la señal. [...]

Luego cobraba vida el *attaque débordante*. Un estruendo de cañón en su hasta entonces seguro flanco causaba que el enemigo mirara aprensivamente sobre su hombro, y poco después los catalejos de su angustiado estado mayor percibían una línea de polvo y humo arrastrarse cada vez más cerca desde el flanco o la retaguardia. Esta amenaza a sus comunicaciones y vía de retirada no podía ignorarse.

El general enemigo podía adoptar en teoría uno de dos cursos (aunque en la práctica sólo uno). Podía ordenar una inmediata retirada total para salir de la trampa antes de que ésta se cerrara sobre su ejército (aunque por lo común esto estaba fuera de cuestión, ya que, por supuesto, Napoleón lanzaba un ataque frontal contra todos los sectores de la línea enemiga en coincidencia con el desenmascaramiento de su fuerza de flanco, y esto inmovilizaba aún más al enemigo en el terreno que ocupaba), o era compelido a buscar tropas en algún lado para formar una nueva línea en ángulos rectos a su posición principal para enfrentar la nueva embestida y proteger su flanco. Como todas las reservas ya estaban (idealmente) comprometidas en la batalla, esto sólo podía hacerse fácil y rápidamente debilitando en forma deliberada los sectores frontales más próximos a la nueva amenaza. Este adelgazamiento del frente enemigo es lo que Napoleón llamaba “el Acontecimiento”, y, desde luego, era exactamente lo que perseguía. Caía entonces el telón del primer acto; el enemigo reaccionaba como se requería; la destrucción de la cohesión de su línea, la ruina final de su equilibrio, podía emprenderse entonces con prácticamente una garantía de éxito definitivo.

*THE CAMPAIGNS OF NAPOLEON, DAVID G. CHANDLER, 1966.*

En el tercer día de combate, los soldados de D'Alvintzi —adelgazadas sus líneas por inclementes ataques franceses— se preparaban para otra batalla por el puente cuando de súbito oyeron trompetas que resonaban desde su flanco sur. Una fuerza francesa había cruzado de algún modo el río bajo el puente y marchaba hacia el flanco austriaco en Arcole. El sonido de trompetas fue rápidamente remplazado por gritos y el zumbido de las balas. La repentina aparición de los franceses en su flanco fue demasiado para los extenuados austriacos; sin deseos de ver la magnitud de la fuerza francesa, se aterraron y huyeron de la escena. Los franceses se precipitaron del otro lado del río. D'Alvintzi reunió a sus hombres lo mejor que pudo y logró

conducirlos a salvo al este. Pero la batalla de Verona estaba perdida, y con eso quedó sellado el destino de Mantua.

De un modo u otro, Napoleón había logrado arrancar la victoria de manos de la derrota. La batalla de Arcole ayudó a forjar la leyenda de que era invencible.

### *Interpretación*

Napoleón no era mago, y su victoria sobre los austriacos en Italia fue engañosamente simple. Frente a dos ejércitos que convergían sobre él, calculó que el de D'Alvintzi era el peligro más inminente. La batalla por Caldiero instó a los austriacos a pensar que Verona sería defendida mediante el choque frontal directo. En cambio, Napoleón dividió a su ejército y envió a la mayor porción de él a amenazar los depósitos de suministros y líneas de comunicación y retirada austriacos. Si D'Alvintzi hubiera ignorado la amenaza y avanzado sobre Verona, se habría alejado de su crítica base de operaciones y se habría puesto en gran peligro; si no se hubiera movido, Napoleón lo habría prensado entre dos ejércitos. De hecho, Napoleón sabía que D'Alvintzi tendría que retirarse —la amenaza era demasiado real—, y apenas lo hiciera, renunciaría a la iniciativa. En Arcole, al sentir cansado al enemigo, Napoleón envió un pequeño contingente a cruzar el río al sur y marchar sobre el flanco austriaco, con instrucciones de hacer el mayor ruido posible: trompetas, gritos, disparos. La presencia de esta fuerza de ataque, por reducida que fuera, induciría el pánico y el desplome. El ardid funcionó.

Esta maniobra —*manoeuvre sur les derrières* la llamó él— se convertiría en una de las estrategias favoritas de Napoleón. Su éxito se basaba en dos verdades: primero, los generales gustan de colocar sus ejércitos en una fuerte posición frontal, ya sea para realizar o enfrentar un ataque. Napoleón solía aprovechar esta tendencia para avanzar en batalla dando la impresión de acometer frontalmente al enemigo; en medio de la batalla, era difícil saber que en realidad sólo desplegaba así a la mitad de su ejército, mientras colaba la otra mitad por un lado o por la retaguardia. Segundo, un ejército que siente un ataque por el flanco se alarma y es vulnerable, y debe rotar para enfrentar la amenaza. Este momento de rotación contiene gran debilidad y confusión. Aun un ejército en posición de fuerza, como el de D'Alvintzi en Verona, casi siempre perderá cohesión y equilibrio al rotar.

Aprende del gran maestro: atacar por el frente no suele ser sensato. Los soldados ante ti estarán ceñidamente apiñados, concentración de fuerza que amplificará su poder para resistirte. Ve a su flanco, su lado vulnerable. Este principio es aplicable a conflictos o choques de cualquier escala.

Los individuos suelen exhibir su flanco, señalar su vulnerabilidad, mediante su contrario, la fachada que muestran más visiblemente al mundo. Esta fachada puede ser una personalidad agresiva, una manera de tratar a la gente presionándola. O puede ser un obvio mecanismo de defensa, una insistencia en excluir a los intrusos para

preservar la estabilidad en su vida. Pueden ser sus más preciadas creencias e ideas; puede ser la manera en que se hacen estimar. Cuanto más logres que la gente ponga al descubierto esta fachada y muestre más de ella misma y de la dirección en que tiende a moverse, más claros resultarán sus flancos desprotegidos: deseos inconscientes, inseguridades profundas, precarias alianzas, compulsiones incontrolables. Una vez que te desplaces a su flanco, tus blancos de ataque rotarán para enfrentarte y perderán su equilibrio. Todos los enemigos son vulnerables de lado. No existe defensa contra una bien planeada maniobra de flanqueo.

*La oposición a la verdad es inevitable, especialmente si ésta adopta la forma de una nueva idea; pero el grado de resistencia puede reducirse reflexionando no sólo en el propósito, sino también en el método de aproximación.*

*Evita un ataque frontal contra una posición largamente establecida; busca en cambio alterarla con un movimiento de flanco, para que un lado más penetrable quede expuesto a la embestida de la verdad.*

—**B. H. Liddell Hart (1895-1970).**

## OCUPACIÓN DEL FLANCO

En su juventud, Julio César (100-44 a.C.) fue capturado una vez por piratas. Pidieron un rescate de veinte talentos; riendo, él replicó que un hombre de su nobleza valía cincuenta talentos, y se ofreció a pagar esta suma. Sus asistentes fueron enviados por el dinero, y César se quedó solo con los sanguinarios piratas. Durante las semanas en que permaneció entre ellos, participó en sus juegos y jolgorios, al grado de asumir un trato un poco rudo y bromear que algún día los haría crucificar.

Durante esta investigación, una impresión se hizo cada vez más fuerte: a lo largo de los siglos, raramente se han alcanzado resultados efectivos en la guerra a menos que la aproximación haya sido tan indirecta que haya asegurado la indisposición del adversario a enfrentarla. Tal aproximación indirecta ha sido usualmente física, y siempre psicológica. En estrategia, el camino más largo suele ser el más corto.

Cada vez ha emergido más claramente la lección de que una aproximación directa al objeto mental, u objetivo físico, junto con la “línea de expectativa natural” del enemigo, tiende a producir resultados negativos. La razón se expresó vívidamente en el *dictum* de Napoleón de que “la moral es a lo físico lo que el tres al uno”. Esto podría expresarse científicamente diciendo que mientras que la fortaleza de un ejército o país enemigo reside externamente en su número y recursos, éstos dependen fundamentalmente de la estabilidad del control, la moral y el aprovisionamiento.

Avanzar por la línea de la expectativa natural consolida el equilibrio del adversario e incrementa por lo tanto su capacidad de resistencia. En la guerra, como en la lucha libre, el intento de derribar al adversario sin aflojar su firmeza ni trastornar su equilibrio resulta en agotamiento, lo que incrementa en desproporcionada medida el esfuerzo efectivo invertido en él. El éxito por ese método sólo es posible con un enorme margen de fuerza superior de alguna especie, aunque, aun así, tiende a perder contundencia. En la mayoría de las campañas, la dislocación del equilibrio psicológico y físico del enemigo ha sido el preludio vital de un exitoso intento de derribarlo.

STRATEGY, B. H. LIDDELL HART, 1954.

Divertidos con ese vivaz pero afectuoso muchacho, los piratas prácticamente lo adoptaron. Pero una vez pagado el rescate y liberado César, éste se dirigió al puerto más cercano, guarneció varias naves a sus expensas y se lanzó contra los piratas, a quienes sorprendió en su guarida. Al principio ellos le dieron la bienvenida, pero César los hizo arrestar, recuperó el dinero que les había dado y, tal como lo había



prometido, los hizo crucificar. En los años por venir, muchos aprenderían —para su deleite u horror— que así era como César peleaba.

César, sin embargo, no siempre cobró venganza. En 62 a.C., durante una ceremonia religiosa en su casa, un joven llamado Publio Clodio fue pillado entre las celebrantes, vestido de mujer y retozando con la esposa de César, Pompeya. Esto era considerado un ultraje, y César se divorció de inmediato de Pompeya, diciendo: “Mi esposa debe estar por encima de toda sospecha”. Pero cuando Clodio fue arrestado y juzgado por sacrilegio, César usó su dinero e influencia para exculpar al joven. Se vio más que compensado años después, cuando se preparaba para salir de Roma hacia las guerras en Galia y necesitaba alguien que protegiera sus intereses mientras estaba lejos. Usó su poder para que a Clodio se le asignara el cargo político de tribuno, y en ese puesto Clodio defendió tenazmente los intereses de César, causando tantos problemas en el senado con sus fastidiosas maniobras que nadie tuvo tiempo ni ganas de intrigar contra el general ausente.

Los tres hombres más poderosos de Roma en esa época eran César, Craso y Pompeyo. Temiendo a Pompeyo, popular y célebre general exitoso, Craso trató de formar una alianza secreta con César, pero éste se negó; no obstante, años después César se acercó al precavido Pompeyo (quien sospechaba de César y era hostil con él como posible futuro rival) y le sugirió formar su propia alianza. Prometió a cambio apoyar algunas de las propuestas políticas de Pompeyo que se habían estancado en el senado. Sorprendido, Pompeyo aceptó, y Craso, que no quería quedar fuera, accedió a unirse al grupo para formar el primer triunvirato, el cual gobernaría Roma varios años.

En 53 a.C., Craso murió en batalla en Siria, y pronto emergió una lucha de poder entre Pompeyo y César. La guerra civil parecía inevitable, y Pompeyo tenía más apoyo en el senado. En 50 a.C., el senado ordenó que tanto César (quien entonces combatía en Galia) como Pompeyo debían enviar una de sus legiones a Siria para apoyar al ejército romano en acción allá. Pero como Pompeyo ya había prestado a César una legión para la guerra en Galia, propuso enviar ésa a Siria, a fin de que César perdiera dos legiones en lugar de una, debilitándolo para la guerra inminente.

César no protestó. Envió las dos legiones, una de las cuales, sin embargo —como él lo había previsto—, no marchó a Siria, sino que fue convenientemente acuartelada cerca de Roma, a disposición de Pompeyo. Antes de la partida de las dos legiones, César pagó generosamente a cada soldado. También instruyó a sus oficiales que esparcieran en Roma el rumor de que sus tropas, aún en Galia, estaban exhaustas y que, si se atrevía a lanzarlas contra Pompeyo, cambiarían de bando tan pronto como cruzaran los Alpes. Creyendo en esos falsos informes, y esperando defecciones masivas, Pompeyo no se molestó en reclutar más soldados para la inminente guerra, cosa que más tarde lamentaría.

En enero de 49 a.C., César atravesó el Rubicón, el río entre Galia e Italia, drástico e inesperado movimiento que dio inicio a la Guerra Civil. Tomado por sorpresa,

Pompeyo huyó con sus legiones a Grecia, donde empezó a preparar una gran operación. Mientras César marchaba al sur, muchos de los partidarios de Pompeyo, abandonados en Roma, se aterraron. César se había hecho fama en Galia de tratar brutalmente al enemigo, arrasando ciudades enteras y matando a sus habitantes. Pero cuando César tomó la ciudad clave de Corfinio, capturando a importantes senadores y oficiales del ejército que habían peleado ahí junto a tropas leales a Pompeyo, no castigó a esos hombres; de hecho, les devolvió el botín del que sus soldados se habían apoderado al tomar la ciudad. Este notable acto de clemencia se convirtió en el modelo de su trato a los partidarios de Pompeyo. Así, en vez de que los hombres de César se declararan leales a Pompeyo, fueron los de Pompeyo los que se volvieron los más ardientes seguidores de César. De este modo, la marcha de César sobre Roma fue rápida e incruenta.

Después, aunque Pompeyo había establecido su base en Grecia, César decidió atacar primero su flanco: el gran ejército que había acuartelado en Hispania. Durante varios meses de campaña, César superó por completo a esta fuerza, dirigida por Afranio y Petreyo, generales de Pompeyo, y finalmente la acorraló. Rodeados y en situación irremediable, Afranio y muchos soldados, al tanto del benévolo trato de César a sus enemigos, hicieron saber que estaban dispuestos a rendirse; pero Petreyo, horrorizado por esa traición, ordenó que todo soldado que apoyara a César fuera aniquilado. Luego, determinado a seguir luchando, sacó del campamento a sus restantes hombres para librar batalla, pero César se rehusó a combatir. Los soldados no pudieron pelear.

Por último, desesperadamente faltos de provisiones, los hombres de Pompeyo se rindieron. Esta vez podían esperar lo peor, ya que César sabía de la masacre en el campamento, pero volvió a perdonar a Petreyo y Afranio y simplemente desintegró su ejército, dando a los soldados provisiones y dinero para su regreso a Roma. Al enterarse de esto, las ciudades de Hispania aún leales a Pompeyo cambiaron de bando al instante. En sólo tres meses, la Hispania romana había sido conquistada mediante una combinación de maniobra y diplomacia, y sin haber derramado prácticamente una sola gota de sangre.

En los meses siguientes, el apoyo político a Pompeyo en Roma se evaporó. Lo único que le quedaba era su ejército. Su derrota por César en la Batalla de Farsalia, en el norte de Grecia, un año después, sólo selló su inevitable destrucción.

#### EL DÉCIMO TRABAJO: LOS BUEYES DE GERIÓN

El décimo trabajo de Heracles consistió en llevar los famosos bueyes de Gerión desde Eritea, una isla situada cerca de la corriente del Océano, sin pedirlos ni pagarlos. Gerión, hijo de Crisaor y Calírroe, hija ésta del titán Océano, era rey de Tartesos en España, y tenía fama de ser el hombre más fuerte del mundo. Había nacido con tres cabezas, seis brazos y tres cuerpos unidos en la cintura. Los bueyes rojos de Gerión, animales de una belleza maravillosa, estaban guardados por el pastor Euritión, hijo de Ares, y el perro bicéfalo Ortro —anteriormente propiedad de Atlante— nacido de Tifón y Equidna. [...]

Cuando [Heracles] llegó, subió al monte Abas. El perro Ortro corrió hacia él ladrando, pero Heracles lo mató con la clava, y Euritión, el pastor de Gerión, que corrió en ayuda de Ortro, murió del mismo modo. Luego Heracles se llevó el ganado. Menetes, que apacentaba el ganado de Hades en las cercanías —pero Heracles no había tocado este ganado—, llevó la noticia a Gerión. Desafiado a combatir, Heracles

arremetió contra el costado de Gerión y le atravesó los tres cuerpos con una sola flecha. [...] Como Hera se apresuró a acudir en ayuda de Gerión, Heracles la hirió con una flecha en el pecho derecho, y ella huyó. Así se apoderó del ganado sin pedirlo ni pagarlo.

*LOS MITOS GRIEGOS, VOL. 2, ROBERT GRAVES, 1955.*

## *Interpretación*

César descubrió pronto en su vida política que hay muchas maneras de conquistar. La mayoría de la gente avanza en forma más o menos directa, intentando vencer a sus enemigos. Pero a menos que acabe con ellos, simplemente se crea enemigos de largo plazo que abrigan profundo resentimiento y a la larga causarán problemas. Suficientes enemigos así y la vida se vuelve peligrosa.

César encontró otra manera de pelear, quitando a sus enemigos motivo de pugna mediante la generosidad estratégica y artera. Desarmado de esta forma, el enemigo se convierte en aliado; lo negativo se vuelve positivo. Más tarde, de ser necesario, cuando el antiguo enemigo ha bajado la guardia, puedes cobrar venganza, como lo hizo César con los piratas. Comportate más amablemente, sin embargo, y tu enemigo podría volverse tu mejor seguidor. Así ocurrió con Publio Clodio, quien, tras deshonar el hogar de César, se convirtió en el dedicado agente del trabajo sucio del general.

Cuando estalló la Guerra Civil, César comprendió que era un fenómeno político tanto como militar; de hecho, que importaba más el apoyo del senado y de los romanos. Sus actos de piedad formaron parte de una campaña calculada para desarmar a sus enemigos y aislar a Pompeyo. En esencia, lo que César hizo fue ocupar el flanco de sus enemigos. En vez de atacarlos de frente y combatirlos directamente en batalla, se puso de su lado, apoyó sus causas, les hizo obsequios y los persuadió con palabras y favores. Estando César aparentemente de su lado, ni en términos políticos ni psicológicos tenían frente contra el cual pelear, nada a lo que oponerse. En contacto con César, toda hostilidad contra él se derritió. Esta forma de pelear permitió a César derrotar a Pompeyo, militarmente superior.

*Vuestra amabilidad nos obligará más que vuestra fuerza a mostrarnos amables con vos.*

*A VUESTRO GUSTO, WILLIAM SHAKESPEARE, 1564-1616.*

La vida está llena de hostilidad, en parte abierta, en parte astuta y a trasmano. El conflicto es inevitable; nunca tendrás completa paz. En vez de imaginar que puedes evitar esos choques de voluntades, acéptalos y aprende que la forma en que los enfrentes decidirá tu éxito en la vida. ¿Qué beneficio puede tener ganar guerritas, triunfar presionando a la gente aquí y allá, si a largo plazo te creas enemigos secretos que después te sabotearán? A toda costa debes controlar el impulso de combatir directamente a tus antagonistas. Por el contrario, ocupa su flanco. Desármalos y hazlos tus aliados; más tarde podrás decidir si los mantienes a tu lado o cobras venganza. Quitar a la gente motivos de pugna mediante estratégicos actos de bondad,

generosidad y persuasión despejará tu camino, lo que te ayudará a ahorrar energía para las batallas que no puedes evitar. Busca su flanco: el apoyo que la gente anhela, la bondad a la que responderá, el favor que la desarmará. En el mundo político en que vivimos, el flanco es el camino al poder.

*Veamos si mediante la moderación podemos ganar todos los corazones y conseguir una victoria duradera, ya que mediante la crueldad otros han sido incapaces de escapar al odio y mantener su victoria así sea sólo un momento. [...] Ésta es una nueva manera de conquistar: fortalecer la propia posición por medio de la bondad y la generosidad.*

—Julio César (100-44 a.C.).

## CLAVES PARA LA GUERRA

El conflicto y la lucha por los que atravesamos a diario son pasmosos, mucho mayores de los que encararon nuestros ancestros. En la guerra, el paso de los ejércitos se marca con flechas en mapas. Si tuviéramos que indicar en un mapa las batallas de nuestra vida diaria, trazaríamos miles de esas flechas, un constante tráfico de movimientos y maniobras, por no hablar de las flechas que efectivamente nos hieren, la gente que trata de persuadirnos de una u otra cosa para llevarnos en una dirección particular, para inclinarnos a su voluntad, su producto, su causa.

Dado que tantas personas pugnan constantemente por el poder, nuestro mundo social se ve cubierto por una apenas disimulada agresividad. En esta situación, se precisa de tiempo y paciencia para ser indirecto; en la prisa diaria por mover e influir en los demás, la aproximación sutil es demasiado lenta y difícil, así que la gente tiende a tomar la ruta directa a lo que quiere. Para convencernos de la justeza de sus ideas, usa argumentos y retórica, y cada vez es más ruidosa y emocional. Empuja y jala con palabras, hechos y órdenes. Aun las personas, más pasivas, que usan los instrumentos de la manipulación y la culpa son muy directas, para nada sutiles, en los caminos que eligen; observa algunas de sus maniobras y verás que son fáciles de deducir.

Quando, en el curso del estudio de una larga serie de campañas militares, percibí por primera vez la superioridad de la aproximación indirecta sobre la directa, buscaba meramente luz sobre la estrategia. Tras una reflexión más profunda, sin embargo, empecé a percatarme de que la aproximación indirecta tenía una aplicación mucho más amplia, que era una ley de la vida en todas las esferas: una verdad de la filosofía. Su cumplimiento era visto como la clave de la ejecución práctica en el enfrentamiento de cualquier problema en que predomina el factor humano, y un conflicto de voluntades tiende a surgir de una preocupación subyacente en todos los intereses.

En todos estos casos, el asalto directo de nuevas ideas provoca una obstinada resistencia, intensificando así la dificultad de producir un cambio de perspectiva. La conversión se alcanza más fácil y rápido mediante la insospechada infiltración de una idea diferente o mediante un argumento que hace rotar el flanco de la oposición instintiva.

La aproximación indirecta es tan fundamental para el reino de la política como para el reino del sexo. En el comercio, la sugestión de una oferta es mucho más importante que cualquier apelación directa a comprar. Y en cualquier esfera, es proverbial que la forma más segura de obtener la aceptación de una nueva idea por un superior es debilitar la resistencia antes de intentar vencerla; y el efecto se alcanza mejor atrayendo a la otra parte fuera de sus defensas.

El resultado de todo esto es doble: tod@s nos hemos vuelto más defensiv@s, más resistentes al cambio. Para mantener algo de paz y estabilidad en nuestra vida, construimos murallas cada vez más altas y gruesas en torno a nuestro castillo. Aun así, la crecientemente directa brutalidad de la vida diaria es imposible de evitar. Las flechas en nuestra contra nos contaminan con su energía; no podemos sino tratar de devolver lo que recibimos. Al reaccionar a maniobras directas, nos vemos arrastrad@s a discusiones y batallas cuerpo a cuerpo. Se requiere esfuerzo para abandonar esta viciada arena y considerar otro método.

Debes hacerte esta pregunta: ¿qué caso tiene ser direct@ y frontal si esto sólo aumenta la resistencia de la gente y la vuelve más segura de sus ideas? La franqueza y la honestidad pueden darte una sensación de alivio, pero también instigan antagonismo. Como tácticas, son ineficaces. En la guerra misma —la guerra cruenta, no las guerras interpersonales de la vida cotidiana— las batallas frontales se han vuelto raras. Los militares han terminado por darse cuenta de que el ataque directo incrementa la resistencia, mientras que el indirecto la reduce.

La gente que adquiere verdadero poder en el difícil mundo moderno es la que ha aprendido a ser indirecta. Conoce el valor de aproximarse en ángulo, disfrazar sus intenciones, reducir la resistencia de su enemigo, atacar su flanco débil expuesto en vez de darse de topes con él. Más que tratar de empujar o jalar a la gente, la persuade para conducirla en la dirección que quiere. Esto implica esfuerzo, pero ofrece beneficios posteriores en reducción de conflictos y mejores resultados.

Seis en el quinto lugar significa: El colmillo de un oso castrado. Buena fortuna. Aquí la contención de manejar hacia adelante impetuosamente se adquiere de manera indirecta. El colmillo de un oso es, en sí mismo, peligroso, pero si la naturaleza del oso es alterada, el colmillo deja de ser una amenaza. Así también en lo que concierne a los hombres, la fuerza salvaje no debe ser combatida directamente.

I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.

La clave para cualquier maniobra de flanqueo es proceder por pasos. Tu acción inicial no debe revelar tus intenciones ni tu verdadera línea de ataque. Haz de la *manoeuvre sur les derrières* de Napoleón tu modelo: primero ataca directamente a tu enemigo, como lo hizo Napoleón en Caldiero, a fin de mantener su atención al frente. Deja que se acerque a ti mano a mano. Entonces, un ataque de lado será inesperado y difícil de combatir.

En una recepción palaciega en París en 1856, todos los ojos se fijaron en un nuevo arribo a la escena: una aristócrata italiana de dieciocho años de edad llamada condesa de Castiglione. Ella era deslumbrantemente hermosa y algo más: se comportaba como una estatua griega que hubiera cobrado vida. El emperador Napoleón III, famoso mujeriego, no pudo menos que reparar en ella y quedar fascinado, pero por el momento eso fue todo; prefería a mujeres más apasionadas. Sin embargo, cuando volvió a verla en los meses siguientes, sintió curiosidad, pese a sí mismo.

En actos en la corte, Napoleón y la condesa intercambiaban miradas y comentarios ocasionales. Ella siempre se marchaba antes de que él pudiera involucrarla en una conversación. Vestía magníficamente, y mucho después de que la velada había terminado, su imagen volvía a la mente del emperador.

Lo que volvía loco a Napoleón era que aparentemente no llamaba la atención de la condesa; ella parecía apenas modestamente interesada en él. Empezó a cortejarla con asiduidad, y a varias semanas de principado el asalto, ella sucumbió al fin. Pero aunque entonces ella ya era su amante, él seguía sintiendo su frialdad, seguía teniendo que perseguirla, nunca estaba seguro de sus sentimientos. En fiestas, de igual forma, ella atraía a los hombres como un imán, lo que lo ponía furiosamente celoso. El *affair* continuó, pero poco después, naturalmente, el emperador se cansó de la condesa y la cambió por otra mujer. Aun así, mientras la relación duró, él no había podido pensar en nadie más.

Después de esa reunión, por las restantes suites ejecutivas de Shanghai circuló un chiste sobre los métodos de Mao. Mao llamó a Liu [Shaoqi] y a Zhou [Enlai]. Tenía una pregunta para ellos: “¿Cómo harían que un gato comiera un pimiento?”. Liu habló primero. “Fácil”, dijo el segundo de a bordo. “Haría que alguien sostuviera al gato, le llenaría el hocico con el pimiento y se lo empujaría con un palillo para comer.” Mao alzó las manos en señal de horror ante tal solución hecha en Moscú. “Nunca uses la fuerza. [...] Todo debe ser voluntario.” Zhou había escuchado. Mao preguntó qué haría el primer ministro con el gato. “Dejaría que le diera mucha hambre”, contestó el hombre que tan a menudo había recorrido la cuerda floja de la oportunidad. “Luego envolvería el pimiento con una rebanada de carne. Si el gato tiene suficiente hambre, la tragará entera.” Mao no aprobó a Zhou, como lo había hecho con Liu. “Tampoco debe usarse el engaño; nunca embauques a la gente.” ¿Qué haría entonces el propio presidente? “Fácil”, dijo él, coincidiendo con Liu al menos en eso. “Se frota por completo el pimiento en el lomo del gato. Cuando sienta ardor, el gato se lamerá, y estará feliz de que se le permita hacerlo.”

*MAO: A BIOGRAPHY*, ROSS TERRILL, 1999.

Por entonces se hallaba en París Víctor Manuel, rey de Piamonte, cuna de la condesa. Italia estaba dividida en pequeños Estados como ése, pero con el apoyo de Francia pronto sería una nación unificada, y Víctor Manuel abrigaba el secreto deseo de convertirse en su primer rey. En sus conversaciones con Napoleón, la condesa hablaba ocasionalmente del rey de Piamonte, elogiando su carácter y describiendo su amor por Francia y su fuerza como líder. El emperador sólo podía estar de acuerdo con ello: Víctor Manuel sería el perfecto rey de Italia. Pronto Napoleón ya planteaba esta idea a sus consejeros, y luego ya promovía activamente a Víctor Manuel para el trono como si fuera idea suya, hasta que por fin hizo que así ocurriera. Apenas si habría podido sospecharlo: su *affair* con la condesa había sido tramado por Víctor Manuel y su astuto consejero, el conde Di Cavour. Ellos habían colocado a la condesa en París para que sedujera a Napoleón e insinuara poco a poco la idea de la coronación de Víctor Manuel.

La seducción del emperador por la condesa había sido planeada como una elaborada campaña militar, hasta en lo relativo a los vestidos que ella usaría, las palabras que diría, las miradas que lanzaría. Su discreta manera de cautivarlo fue un clásico ataque de flanqueo, una seductora *manoeuvre sur les derrières*. La fría belleza

y fascinante porte de la condesa atrajeron al emperador hasta hacerlo avanzar tanto que él estaba convencido de ser el agresor. Manteniendo al frente su atención, la condesa operaba de lado, invocando sutilmente la idea de la coronación de Víctor Manuel. Si ella hubiera perseguido al emperador en forma directa o le hubiera sugerido la coronación del rey con demasiadas palabras, no sólo habría fracasado, sino que además empujaría al emperador en la dirección contraria. Atraído frontalmente a causa de su debilidad por una mujer hermosa, fue vulnerable a la dulce persuasión por su flanco.

Maniobras como ésta deben ser el modelo de tus intentos de persuasión. Nunca reveles tus intenciones o metas; en cambio, usa la gracia, la conversación agradable, el humor, el halago —lo que funcione— para mantener al frente la atención de la gente. Concentrada en otra parte, su flanco queda expuesto; así, cuando dejes caer indicios o sugieras sutiles cambios de dirección, las puertas estarán abiertas y las murallas derribadas. La gente estará desarmada y será maniobrable.

Verdad interior. Cerdos y peces. Buena fortuna. Lo estimula a uno a cruzar las grandes aguas. La perseverancia estimula. Los cerdos y los peces son los menos inteligentes entre todos los animales y los más difíciles de influir. La fuerza de la verdad interior tiene que crecer, realmente, antes de que su influencia se extienda a tales criaturas. Al tratar a personas tan intratables y difíciles de influir como un cerdo o un pez, todo el secreto del éxito depende de encontrar la manera correcta de hacerlo. Uno debe hacer a un lado todos los prejuicios y, por así decirlo, hacer que la psique de la otra persona actúe sobre uno sin ninguna restricción. Entonces, uno establecerá contacto con ella, la entenderá y ganará influencia sobre ella. Cuando se ha abierto así una puerta, la fuerza de la propia personalidad la influirá. Si de este modo uno no encuentra obstáculos insuperables, puede emprender hasta las cosas más peligrosas, como cruzar las grandes aguas, y tener éxito.

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

Piensa en el ego y vanidad de las personas como una especie de frente. Cuando te atacan y no sabes por qué, suele deberse a que inadvertidamente has amenazado su ego, su sentido de su importancia en el mundo. Cada vez que sea posible, haz que la gente se sienta segura de sí. De nueva cuenta, usa lo que funcione: sutiles halagos, un presente, un ascenso inesperado, una oferta de alianza, una exhibición de ella y tú como iguales, un reflejo de sus ideas y valores. Todas estas cosas la harán sentir anclada en su posición frontal en relación con el mundo, lo que hará que reduzca sus defensas y le agrades. Segura y cómoda, estará lista para una maniobra de flanqueo. Esto es particularmente devastador con un blanco de ataque de ego delicado.

Un modo común de usar la maniobra de flanqueo en la guerra es lograr que tus enemigos se expongan en una saliente débil. Esto significa maniobrar para atraerlos a ese terreno o inducirlos a avanzar de tal forma que su frente sea estrecho y sus flancos largos, delicioso objetivo para un ataque de lado.

En 1519, Hernán Cortés desembarcó con un reducido ejército en el este de México, planeando realizar su sueño de conquistar el imperio azteca. Pero antes tuvo que conquistar a sus propios soldados, en particular a un pequeño pero vociferante grupo de partidarios de Diego Velázquez, gobernador de Cuba, quien había enviado a Cortés en apenas una misión de exploración y codiciaba para sí la conquista de

México. Los partidarios de Velázquez causaron problemas a Cortés en cada paso, conspirando constantemente en su contra. Un motivo de disputa fue el oro, que los españoles recolectarían para entregarlo al rey de España. Cortés había permitido a sus soldados adquirir oro en trueque, pero luego había usado ese oro para comprar víveres. Esta práctica, argumentaron los hombres de Velázquez, debía terminar.

Dando la apariencia de ceder, Cortés sugirió a los hombres de Velázquez asignar un tesorero. Pronto nombraron a uno de los suyos, y con su ayuda este hombre empezó a recolectar el oro de todos. Esta medida, naturalmente, resultó muy impopular entre los soldados, sometidos a enormes peligros por tan escaso beneficio. Se quejaron amargamente, pero Cortés sólo señalaba a quienes habían insistido en esa medida a nombre del gobernador de Cuba. Él en lo personal, por supuesto, no estaba a favor de ella. Pronto los hombres de Velázquez merecieron universal desprecio, y Cortés, a instancias de los demás soldados, rescindió gustosamente la medida. En adelante, nadie hizo caso a los conspiradores. Fueron expuestos y desdeñados.

Cortés usó esa estrategia a menudo para tratar a disidentes y alborotadores. Al principio parecía estar de acuerdo con sus ideas, e incluso los alentaba a llevar las cosas más lejos. En esencia, conseguía que sus enemigos se expusieran en una saliente débil, donde sus egoístas o impopulares ideas pudieran quedar al descubierto. Entonces tenía un blanco que atacar.

*El Libro de las mutaciones (I Ching)* suele considerarse la apoteosis oriental de la adaptación, de la flexibilidad. En ese libro el tema recurrente es la observación de la vida y la combinación con su flujo para sobrevivir y desarrollarse. En efecto, el tema de esa obra es que todo en la existencia puede ser fuente de conflicto, de peligro y, en última instancia, de violencia si se le enfrenta desde el ángulo equivocado o en la forma incorrecta; esto es, si se le confronta directamente en el punto de su máxima fuerza, ya que esta aproximación vuelve al encuentro potencialmente devastador. Por la misma razón, todo suceso puede abordarse aproximándose a él desde el ángulo correcto y en la forma apropiada; esto es, en su fuente, antes de que pueda desarrollar pleno poder, o por los lados (los vulnerables “costados de un tigre”).

*SECRETS OF THE SAMURAI*, OSCAR RATTI Y ADELE WESTBROOK, 1973.

Cuando la gente presenta sus ideas y argumentos, suele censurarse, tratando de parecer más conciliadora y flexible de lo que es. Si tú la embistes de frente, no llegarás muy lejos, porque no tendrás mucho que atacar. En cambio, trata de hacerla avanzar en sus ideas, para que te ofrezca mayor blanco de ataque. Haz esto dando un paso atrás, pareciendo estar de acuerdo con ella e induciéndola a seguir apresuradamente adelante. (También puedes hacer que ceda a sus emociones, apretando sus botones, logrando que diga más de lo que hubiera querido.) Se expondrá en una saliente débil, adoptando un argumento o posición indefendible que la pondrá en ridículo. La clave es nunca golpear demasiado pronto. Dale tiempo a tus enemigos de ahorcarse solos.

En un mundo político, la gente depende de su posición social. Necesita apoyo de todas las fuentes posibles. Ese apoyo, la base de poder de la mayoría de la gente, constituye un rico flanco por exponer y atacar. Franklin D. Roosevelt sabía que uno



de los flancos vulnerables de un político era el electorado, la gente que podría o no votar por él en su siguiente contienda. Roosevelt lograba que un político firmara un proyecto de ley o apoyara una nominación, cualesquiera que fueran sus verdaderas ideas sobre el asunto, amenazando con una maniobra que dañaría su popularidad con los votantes. Un ataque de flanqueo contra el prestigio y la fama de alguien lo hará volverse hacia esa amenaza, lo que te dará amplio margen para conducir al adversario en otras direcciones.

Cuanto más sutiles e indirectas sean tus maniobras en la vida, mejor. En 1801, Napoleón ofreció súbitamente a Rusia la posibilidad de convertirse en protectora de la isla de Malta, entonces bajo control de Francia. Eso daría a los rusos una importante base en el Mediterráneo. El ofrecimiento pareció generoso, pero Napoleón sabía que los ingleses tomarían pronto el control de la isla, pues la codiciaban y tenían fuerzas preparadas para tomarla, en tanto que la armada francesa era demasiado débil para conservarla. Ingleses y rusos eran aliados, pero su alianza estaría en peligro a causa de una disputa por Malta. Esa discordia era la meta original de Napoleón.

La evolución suprema de la estrategia es hacia cosas cada vez más indirectas. Un adversario que no puede ver adónde vas está en severa desventaja. Entre más ángulos uses —como una bola de billar que rebota en varios lados de la mesa—, más difícil les será a tus adversarios defenderse. Cada vez que sea posible, calcula tus movimientos para producir ese efecto de rebote. Éste es el disfraz perfecto de tu agresividad.

**Imagen:** La langosta. Esta criatura parece intimidatoria e impenetrable, con sus afiladas tenazas rápidas para prender, su dura concha protectora, su poderosa cola que la aleja del peligro. Si la manipulas directamente, pagarás el precio. Pero voltéala con un palo para exponer su tierno lado inferior y la criatura se volverá inútil.

**Autoridad:** Las batallas se ganan haciendo rotar al enemigo, atacando su flanco. —*Napoleón Bonaparte (1769-1821)*.

## REVERSO

En política, ocupar el flanco adoptando una posición similar a la otra parte, cooptando sus ideas para tus propios propósitos, es una eficaz treta que el presidente estadounidense Bill Clinton usó con gran efecto en sus triangulaciones con los republicanos. Esto no ofrece al contrincante nada que atacar, margen de maniobra. Pero permanecer demasiado tiempo en el flanco del adversario puede implicar un precio: la gente —el verdadero flanco débil de cualquier político— pierde la noción de lo que el triangulador defiende, de lo que los diferencia a él y a su partido de la parte contraria. Con el tiempo, esto puede resultar peligroso; la polaridad (véase el capítulo 1) —dar la impresión de profundas diferencias— es más efectiva a largo plazo. Cuídate de ocupar el flanco del adversario a costa de exponer el tuyo.

# 19 Envuelve al enemigo

## LA ESTRATEGIA DE ANIQUILACIÓN

*La gente usará cualquier grieta en tus defensas para atacarte o vengarse de ti. Así que no ofrezcas grietas. El secreto es envolver a tus adversarios: presionarlos sin piedad por todas partes, dominar su atención y bloquear su acceso al mundo exterior. Vuelve impredecibles tus ataques para crear una vaporosa sensación de vulnerabilidad. Finalmente, cuando sientas que su resolución se debilita, ahoga su fuerza de voluntad apretando el nudo. Los mejores cercos son psicológicos: has rodeado su mente.*

## LOS CUERNOS DE LA BESTIA

En diciembre de 1878, los británicos declararon la guerra a los zulús, tribu guerrera de la actual Sudáfrica. El más bien endeble pretexto fue el de problemas fronterizos entre Zululandia y el estado británico de Natal; el verdadero propósito era destruir al ejército zulú, la última fuerza nativa que amenazaba los intereses británicos en el área, y absorber los territorios zulús en una confederación británica de estados. El comandante británico, el teniente general lord Chelmsford, trazó un plan para invadir Zululandia con tres columnas, la central de las cuales apuntaría a la capital de Ulundi, el corazón del reino.

A muchos ingleses en Natal les emocionaron la perspectiva de guerra y los posibles beneficios de la toma de Zululandia, pero ninguno estaba tan entusiasmado como el coronel Anthony William Durnford, de cuarenta y ocho años de edad. Durante décadas, Durnford había pasado de un solitario puesto de avanzada del imperio británico a otro, y terminado en Natal. En todos sus años de servicio en el ejército, no había visto acción una sola vez. Ansiaba demostrar su valor y méritos como soldado, pero se acercaba a la edad en que esos sueños juveniles ya no podrían cumplirse. De pronto, la inminente guerra le ofrecía la oportunidad.

Según la leyenda, Shaka alteró para siempre la naturaleza del combate en la región, inventando una pesada lanza de hoja ancha diseñada para soportar las tensiones de la lucha de cerca. Tal vez sea así; ciertamente, tanto fuentes zulús como los relatos de viajeros y oficiales blancos en el siglo XIX le acreditan ese logro. [...] Sus innovaciones militares tuvieron impacto en el folclor zulú, al menos, pues es indudable que Shaka desarrolló técnicas bélicas en un grado sin precedente, y abundan las anécdotas concernientes a su destreza como guerrero; quizá haya sido, en efecto, uno de los grandes genios militares de su tiempo. En lugar de vagas tácticas de refriega con lanzas ligeras, Shaka adiestró a sus guerreros para avanzar rápidamente en ceñida formación y combatir cuerpo a cuerpo, batiendo al enemigo con grandes escudos y traspasándolo después con la nueva lanza, cuando perdía el equilibrio. A juzgar por los resultados, la capacidad conquistadora de Shaka era drástica. Para 1824, los zulús habían eclipsado a todos sus rivales y extendido su influencia sobre un área muchas veces mayor que la de su patria original.

*THE ANATOMY OF THE ZULU ARMY, IAN KNIGHT, 1995.*

Deseoso de impresionar, Durnford se ofreció a organizar una fuerza de élite de soldados nativos de Natal para que combatieran junto a los británicos. Su ofrecimiento fue aceptado; pero cuando los británicos invadieron Zululandia a

principios de enero de 1879, se le excluyó de la acción principal. Lord Chelmsford no confiaba en él, pues pensaba que su ansia de gloria lo volvía impetuoso; asimismo, para alguien sin experiencia en batalla, ya era viejo. Por tanto, Durnford y su compañía fueron estacionados en Rorke's Drift, en el oeste de Zululandia, para ayudar a monitorear las áreas fronterizas con Natal. Obediente pero amargamente, Durnford cumplió sus órdenes.

En los primeros días tras la invasión, los británicos no pudieron localizar al principal ejército zulú, sólo grupos de hombres aquí y allá. Se sentían frustrados. El 21 de enero Chelmsford tomó la mitad de la columna central, la cual había acampado al pie de una montaña llamada Isandlwana, y la condujo al este en busca de los zulús. Una vez que hubiera encontrado al enemigo, lanzaría al frente al resto de su ejército; pero los elusivos zulús podían atacar el campamento mientras él estaba lejos, y los hombres en Rorke's Drift eran las reservas más próximas. En necesidad de reforzar Isandlwana, mandó decir a Durnford que llevara allá su compañía. Como coronel, Durnford sería entonces el oficial de más alto rango en el campamento, pero Chelmsford no podía detenerse en las cualidades de liderazgo de Durnford: la inminente batalla era lo único en su mente.

A primera hora del 22 de enero, Durnford recibió la noticia que había esperado toda su vida. Apenas capaz de contener su emoción, dirigió a sus cuatrocientos hombres a Isandlwana, al este, llegando al campamento alrededor de las diez de la mañana. Al inspeccionar el territorio, entendió por qué Chelmsford había instalado ahí su principal campamento: al este y al sur se extendían kilómetros de ondulantes praderas; los zulús que se acercaran por ahí serían vistos con toda anticipación. Al norte estaba Isandlwana, y más allá las llanuras de Nqutu. Este lado era un poco menos seguro, pero en puntos clave de las llanuras y los pasos montañosos se habían colocado exploradores; un ataque por esa dirección casi sin duda se detectaría a tiempo.

Poco después de su llegada, Durnford recibió un informe de que una fuerza zulú aparentemente grande había sido vista en las llanuras de Nqutu en dirección al este, quizá para atacar a la mitad de la columna central de Chelmsford por la retaguardia. Chelmsford había dejado órdenes explícitas de mantener juntos en Isandlwana a los mil ochocientos hombres ahí apostados. En caso de ataque, tenían suficiente potencia de fuego para derrotar a todo el ejército zulú, siempre y cuando se mantuvieran concentrados y preservaran sus líneas en orden. Pero para Durnford era más importante hallar a la principal fuerza zulú. Los soldados británicos empezaban a inquietarse, sin saber dónde se encontraba su vaporoso enemigo. Los zulús no tenían caballería, y muchos de ellos peleaban con lanzas; una vez descubierto su escondite, lo demás sería fácil: el superior armamento y disciplina de los soldados británicos prevalecerían. Durnford pensó que Chelmsford era demasiado precavido. Como oficial de más alto rango en el campamento, decidió desobedecer las órdenes y conducir a sus cuatrocientos hombres al noreste, en paralelo a las llanuras de Nqutu,

para descubrir qué tramaban los zulús.

El meticuloso uso de la cobertura por los zulús durante su avance fue observado una y otra vez por los británicos. Otro sobreviviente anónimo de Isandlwana señaló que cuando los zulús coronaron las cimas de Nyoni y estuvieron a la vista del campamento, “parecían salir casi de la tierra. De rocas y arbustos en las cumbres surgió una infinidad de hombres; algunos con rifles, otros con escudos y assegais”. El teniente Edward Hutton, del Sexagésimo, dejó una muy completa descripción del despliegue del ejército zulú para el ataque en Gingindlovu: “Las oscuras masas de hombres, en formación abierta y con admirable disciplina, se seguían unas a otras en rápida sucesión, corriendo a paso firme por los altos pastizales. Habiéndose movilizado sostenidamente en todas direcciones con tanta exactitud para quedar frente a nosotros, la mayor porción de los zulús se dividió en tres líneas, en células y grupos de cinco a diez hombres, que avanzaron hacia nosotros. [...]”

Siguieron avanzando, aún corriendo, hasta llegar a unos setecientos metros de nosotros, donde comenzaron a abrir fuego. Pese a la agitación del momento, no pudimos menos que admirar la perfecta manera en que los zulús combatían. Un grupo de cinco o seis se erguían y cruzaban a toda prisa los altos pastizales, deslizándose de un lado a otro con la cabeza gacha y los rifles y escudos abajo, fuera de la vista. Luego se hundían de pronto en los elevados pastos, y nada sino bocanadas de ondulante polvo indicaba su ubicación. Después volvían a avanzar. [...]”.

La rapidez de este último avance era aterradora. Cuando los británicos dieron la orden de cese al fuego y retroceso en Isandlwana, los zulús se inmovilizaron a unos doscientos o trescientos metros de la posición británica. El teniente Curling, de la artillería, refirió que mientras sus experimentados hombres acomodaban sus armas, los zulús se precipitaron tan rápidamente que un artillero fue atravesado antes de que terminara de montar el soporte del eje de carretón. Un veterano zulú de esa batalla, uMhoti de los uKhandempemvu, dijo que el ataque final fue tan veloz que “toda la fuerza zulú se alzó sobre sus pies como una flama y se arrojó al instante sobre ellos”.

*THE ANATOMY OF THE ZULU ARMY, IAN KNIGHT, 1995.*

Mientras Durnford se marchaba del campamento, un explorador en las llanuras de Nqutu vio a unos zulús pastoreando ganado a unos seis kilómetros de distancia. Los persiguió en su caballo, pero los zulús se hicieron humo. Cabalgando hacia el punto donde se habían desvanecido, detuvo el potro justo a tiempo: bajo él se extendía una barranca ancha y profunda completamente invisible desde la superficie de las llanuras, y apiñados en ella, hasta donde alcanzaba a ver en ambas direcciones, estaban guerreros zulús en pleno atavío de combate, con una misteriosa intensidad en los ojos. Parecían haber estado meditando en la inminente batalla. Por un segundo, el jinete se sorprendió demasiado como para poder moverse; pero cuando cientos de lanzas le apuntaron de súbito, se volvió y partió a todo galope. Los zulús enfilaron al instante a la superficie y empezaron a salir de la barranca.

Pronto los demás exploradores en las llanuras vieron el mismo aterrador espectáculo: una amplia línea de zulús que cubría el horizonte, unos veinte mil hombres en total. Aun a la distancia, era claro que se movían en formación y que ambos extremos de la línea avanzaban como cuernos. De inmediato, los exploradores enviaron noticias al campamento de que los zulús se acercaban. Para el momento en que Durnford recibió la noticia, ya podía ver que una línea de zulús bajaba en torrente por la ladera de la cumbre frente a él. Rápidamente formó en líneas a sus hombres para repeler a los zulús mientras se replegaban al campamento. Los zulús maniobraron con increíble precisión. Lo que Durnford no pudo ver fue que los hombres de la punta izquierda del cuerno atravesaban los altos pastizales hacia la

parte trasera del campamento, para unirse con el otro extremo del cuerno y completar el cerco.

Los zulús frente a Durnford y sus hombres parecían salir de la tierra, emergiendo de rocas o de los pastizales en número creciente. Un grupo de cinco o seis de ellos atacaban de pronto, arrojando lanzas o disparando rifles, y luego desaparecían en los pastizales. Cada vez que los británicos hacían una pausa para volver a cargar, los zulús se acercaban, hasta que ocasionalmente uno de ellos llegaba hasta las líneas de Durnford y destripaba a un soldado británico con la poderosa lanza zulú, la cual hacía un insoportable sonido de succión al entrar y salir.

Durnford logró que sus hombres volvieran al campamento. Los británicos estaban rodeados, pero cerraron filas y disparaban sin cesar, matando a muchos zulús y manteniéndolos a raya. Era como una práctica de tiro: tal como Durnford había predicho, su superior armamento hacía la diferencia. Miró alrededor; el combate había llegado a un punto muerto, y sus soldados respondían con relativa seguridad. Casi imperceptiblemente, sin embargo, Durnford notó un leve relajamiento en el fuego. Los soldados se quedaban sin municiones; y en el tiempo que tardaron en abrir un nuevo paquete y volver a cargar, los zulús estrecharon el círculo y una ola de terror se esparció entre los hombres mientras, aquí y allá, un soldado de las líneas del frente era traspasado por una lanza. Los zulús pelearon con una intensidad que los británicos no habían visto nunca; precipitándose como si las balas no pudieran hacerles daño, parecían estar en trance.

De repente, sintiendo el momento decisivo de la batalla, los zulús empezaron a golpear sus escudos con sus lanzas y a emitir su grito de guerra: “¡Usuthu!”. Era un estrépito aterrador. En el extremo norte del campamento, un grupo de soldados británicos retrocedió; eran apenas unos cuantos, horrorizados por la vista y el ruido de los zulús, ya entonces a sólo unos metros de distancia, pero los nativos entraron a montones por la grieta. Como si respondieran a una señal, quienes estaban en el círculo entre los dos cuernos hicieron llover lanzas sobre los británicos, matando a muchos y causando estragos en sus líneas. Salida de la nada, se precipitó entonces una fuerza de reserva, reforzando el círculo y duplicando su agobiante poder. Durnford trató de mantener el orden, pero era demasiado tarde: en cuestión de segundos se impuso el pánico. Era ya sálvese quien pueda.

Durnford corrió a la única brecha en el cerco y trató de mantenerla abierta para que sus restantes hombres pudieran replegarse a Rorke's Drift. Minutos después fue atravesado por una lanza zulú. Pronto, la batalla en Isandlwana había terminado. Unos cientos lograron escapar por la brecha que Durnford defendía al morir; el resto, más de mil cuatrocientos hombres, murió.

Luego de tan devastadora derrota, las fuerzas británicas salieron de inmediato de Zululandia. Por lo pronto, la guerra había llegado a su fin, aunque no como los británicos hubieran esperado.

## Interpretación

Meses después de la derrota en Isandlwana, los británicos montaron una invasión mayor y finalmente derrotaron a los zulús. Pero la lección de Isandlwana sigue siendo instructiva, considerando en particular la increíble discrepancia en tecnología.

La manera zulú de combatir había sido perfeccionada decenios atrás por el rey zulú Shaka, quien para la década de 1820 había transformado una tribu relativamente menor en la mayor fuerza combativa de la región. Shaka inventó la pesada lanza zulú de hoja ancha, la assegai, devastadora en batalla. Impuso una rigurosa disciplina, adiestrando a los zulús en el avance y cerco de sus enemigos con la precisión de una máquina. El círculo era extremadamente importante en la cultura zulú, como símbolo de unidad nacional, motivo de obras de arte y patrón dominante en la guerra. Los zulús no podían pelear durante periodos largos, pues su cultura exigía prolongados rituales de purificación tras el derramamiento de sangre en batalla. Durante esos rituales, eran completamente vulnerables al ataque; ningún zulú podía volver a combatir, y ni siquiera reintegrarse a la tribu, hasta haber sido purificado. El inmenso ejército zulú también era costoso de mantener en el campo. Así, una vez movilizado, tenía no sólo que derrotar a sus enemigos en batalla, sino también aniquilar hasta al último de ellos, para eliminar la posibilidad de un contrataque durante el vulnerable periodo de purificación y permitir una rápida desmovilización. El cerco era el método zulú de obtener esa completa victoria.

Tan pronto como amaneció, Aníbal envió por delante a los baleares y la demás infantería ligera. Luego cruzó el río en persona y, cuando cada división atravesaba, le asignaba su lugar en la línea. A los galos e hispanos los apostó cerca de la orilla, en el ala izquierda, frente a la caballería romana; el ala derecha fue asignada a los soldados de caballería númeradas. El centro consistía en una vigorosa fuerza de infantería, galos e hispanos en medio, los africanos a ambos lados de ellos. [...]

Estas naciones, más que ninguna otra, inspiraban terror por la vastedad de su estatura y su temible apariencia; los galos iban desnudos de la cintura para arriba, los hispanos habían tomado su posición vistiendo túnicas blancas bordadas de púrpura, de deslumbrante brillo. El número total de soldados de infantería en el campo [en Cannas] era de cuarenta mil, y había diez mil de caballería. Asdrúbal estaba al mando del ala izquierda, Marhabal de la derecha; el propio Aníbal, con su hermano Mago, dirigía el centro. Fue de gran utilidad para ambos ejércitos que el sol cayera oblicuamente sobre ellos, ya sea porque deliberadamente se hubieran colocado así o por accidente, pues los romanos veían al norte; los cartagineses, al sur.

El viento, llamado Vulturno por los pobladores, estaba contra los romanos, y levantaba grandes nubes de polvo ante sus rostros, impidiéndoles ver hacia delante. Cuando la batalla [en Cannas] se desató, las tropas auxiliares marcharon al frente, y la batalla dio inicio con la infantería ligera. Luego los galos e hispanos de la izquierda trabaron combate con la caballería romana de la derecha; la batalla no era del todo una pugna de caballería, porque no había margen de maniobra; el río a un lado y la infantería al otro los encerraban, y los compelían a pelear cara a cara.

Cada bando trataba de abrirse paso, hasta que por fin los caballos formaron una apretada masa, y los jinetes prendieron a sus adversarios e intentaron derribarlos de sus caballos. Aquello se había convertido principalmente en una contienda de infantería, feroz pero breve, y la caballería romana fue repelida y esquivada.

Justo cuando la batalla de caballería terminó, la infantería entró en combate, y mientras los galos e hispanos mantuvieron intactas sus filas, ambos bandos estuvieron equilibrados en fuerza y valor. Al fin, luego de prolongados y repetidos esfuerzos, los romanos cerraron filas, escalonaron su frente y, por el enorme peso de su profunda columna, se abatieron sobre la división del enemigo que estaba estacionada frente a la línea de Aníbal, demasiado diluida y débil para resistir la presión. Sin hacer una pausa,

persiguieron a sus quebrantados y huidizos enemigos hasta ahuyentarlos. Abriéndose paso entre la masa de los fugitivos, que no ofrecían resistencia, penetraron hasta donde estaban los africanos, estacionados en ambas alas, un poco más atrás que los galos e hispanos que habían formado la avanzada central. Cuando éstos retrocedieron, el frente se aplanó; y cuando continuaron cediendo, se volvió cóncavo y en forma de media luna, formando los africanos los cuernos en cada extremo. Al arrojarlos imprudentemente entre ellos, los romanos fueron enfilados por las dos alas, que se extendieron y se cerraron sobre ellos en la retaguardia.

En ese momento, los romanos, que habían dado una batalla sin propósito, dejaron a los galos e hispanos, cuya retaguardia habían sacrificado, e iniciaron una nueva batalla con los africanos. La contienda era muy desigual, ya que los romanos no sólo estaban encerrados por todas partes, sino que además, exhaustos por el combate previo, enfrentaban nuevos y vigorosos adversarios.

*HISTORIA DE ROMA, TITO LIVIO, 59 A.C.-17 D.C.*

Antes de una batalla, los zulús exploraban el terreno en busca de escondites. Cuando se observan las praderas y llanuras de Sudáfrica, da la impresión de que ofrecen amplia visibilidad, pero suelen ocultar barrancas y cañadas imposibles de detectar a cualquier distancia. Aun de cerca, pastos y rocas brindan excelente cobertura. Los zulús se desplazaban velozmente a sus escondites; los pies duros como cuero luego de años de correr entre los pastizales. Enviaban partidas de exploradores como distracciones para encubrir los movimientos de la fuerza principal.

Una vez que emergían de su escondite y se dirigían a la batalla, formaban lo que ellos mismos llamaban los “cuernos, pecho y lomo”. El pecho era la parte central de la línea, que contenía e inmovilizaba a la fuerza enemiga. Entre tanto, los cuernos a cada lado la cercaban, desplazándose por los lados y la retaguardia. A menudo la punta de un cuerno permanecía oculta detrás de altos pastos o rocas; cuando emergía para completar el cerco, propinaba al mismo tiempo al enemigo un atroz impacto psicológico. El lomo era una fuerza de reserva escondida para ser lanzada en el *coup de grâce*. Estos hombres solían dar la espalda a la batalla, para no exaltarse demasiado y arrojarlos a ella antes de tiempo.

Años después de Isandlwana una comisión atribuyó la responsabilidad del desastre a Durnford, pero en realidad no fue culpa suya. Ciertamente los británicos permitieron que se les rodeara, pero se las arreglaron para formar líneas en decoroso orden y se defendieron bien y valientemente. Lo que los destruyó fue lo que destruyó a todos los adversarios de los zulús: el terror producido por la precisión de los movimientos de éstos, la sensación de encierro en un espacio cada vez más estrecho, la ocasional vista de un compañero sucumbiendo a la espantosa lanza zulú, los gritos de guerra, la lluvia de lanzas en el momento de mayor debilidad, la pesadillesca visión de una fuerza de reserva de pronto sumada al círculo. Pese a la superioridad de su armamento, los británicos se desplomaron bajo esa calculada presión psicológica.

Los seres humanos somos criaturas extremadamente astutas: en el desastre o la desgracia, solemos encontrar una manera de adaptarnos, de dar un giro radical a la situación. Buscamos una grieta, y con frecuencia la hallamos; prosperamos en la esperanza, el ingenio y la voluntad. La historia de la guerra está llena de anécdotas de drásticos vuelcos y ajustes, excepto en un caso: el envolvimiento. Ya sea físico o

psicológico, ésta es la única excepción real a la posibilidad de alterar radicalmente las cosas.

Apropiadamente ejecutada, esta estrategia no da a tus adversarios grietas que explotar, ni esperanza alguna. Están rodeados, y el círculo es cada vez más estrecho. En el espacio abstracto de la guerra social y política, el cerco puede ser cualquier maniobra que les dé a tus adversarios la sensación de ser atacados por todas partes, arrinconados y sin esperanzas de realizar un contrataque. Sintiéndose rodeados, su fuerza de voluntad se debilitará. Como los zulús, mantén una fuerza en reserva, el lomo que opere después con tus cuernos; hiere a tus enemigos con esa fuerza cuando sientas que su debilidad aumenta. Deja que lo desesperado de su situación cerque su mente.

*Debes hacer que tu contrincante reconozca la derrota desde el fondo de su corazón.*

—Miyamoto Musashi (1584-1645).

## **CLAVES PARA LA GUERRA**

Hace miles de años, los seres humanos vivíamos una vida nómada, vagando por desiertos y llanuras, cazando y recolectando. Luego decidimos vivir en asentamientos y cultivar nuestros alimentos. Este cambio nos dio bienestar y control, pero en una parte de nuestro espíritu seguimos siendo nómadas: no podemos menos que asociar el espacio para errar y vagar con una sensación de libertad. Para un gato, los estrechos espacios cerrados pueden significar bienestar, pero para nosotros evocan ahogo. A través de los siglos este reflejo se ha vuelto más psicológico: la sensación de tener opciones en una situación, un futuro con perspectivas, se traduce en algo semejante a la sensación del espacio abierto. Nuestra mente prospera con la noción de que hay posibilidades y un margen estratégico de maniobra.

A la inversa, la sensación de encierro psicológico nos molesta sobremanera, lo que a menudo nos hace reaccionar en forma desproporcionada. Cuando alguien o algo nos cerca —reduciendo nuestras opciones, acosándonos por todas partes—, perdemos el control de nuestras emociones y cometemos errores que vuelven más desesperada la situación. En los grandes asedios militares de la historia, el mayor peligro procede casi siempre del pánico y la confusión entre los defensores. Sin posibilidad de ver qué pasa más allá del sitio, habiendo perdido contacto con el mundo exterior, también pierden la comprensión de la realidad. Un animal que no puede observar el mundo a su alrededor está perdido. Cuando lo único que ves son zulús que se aproximan, sucumbes al pánico y a la confusión.

Las batallas de la vida diaria no ocurren en un mapa, sino en un tipo de espacio abstracto definido por la capacidad de la gente para maniobrar, actuar en tu contra, limitar tu poder y reducir tu tiempo para responder. Concede a tus adversarios cualquier margen en ese espacio abstracto o psicológico y lo explotarán, por



poderos@ que seas o por brillantes que sean tus estrategias, así que hazlos sentirse rodeados. Contrae sus posibilidades de acción y cierra sus vías de escape. Así como los habitantes de una ciudad sitiada pueden perder poco a poco la cabeza, tus adversarios enloquecerán al carecer de espacio para maniobrar contra ti.

Hay muchos modos de envolver a tus adversarios, pero quizá el más simple sea hacer pleno uso en una estrategia de cercamiento de cualquier fortaleza o ventaja que poseas naturalmente.

En su pugna por conseguir el control de la caótica industria petrolera estadounidense en la década de 1870, John D. Rockefeller —fundador y presidente de Standard Oil— se empeñó primero en obtener el monopolio de los ferrocarriles, entonces el principal medio de transporte del petróleo. Luego procedió a conseguir el control de los oleoductos que unían a las refinerías con los ferrocarriles. Los productores independientes de petróleo reaccionaron asociándose entre sí para financiar un oleoducto propio que corriera de Pensilvania a la costa, con lo que eludirían la necesidad de ferrocarriles y de la red de oleoductos de Rockefeller. Éste intentó acaparar los terrenos situados en el trayecto de ese ducto, bajo construcción por una compañía llamada Tidewater, pero sus contendientes lo entramparon, construyendo una tubería en zigzag en todo el recorrido hasta el mar.

Rockefeller enfrentó el paradigma clásico en la guerra: un enemigo motivado utilizaba cada grieta en sus defensas para evitar que adquiriera el control, ajustándose y aprendiendo a combatirlo sobre la marcha. Su solución fue una maniobra de envolvimiento. Primero, Rockefeller construyó su propio oleoducto hasta el mar, más grande que el de Tidewater. Después inició una campaña de compra de acciones de Tidewater, obteniendo una participación minoritaria en ella y operando desde dentro para dañar su crédito y provocar disensión. Entonces emprendió una guerra de precios, minando el interés en el oleoducto de Tidewater. Y compró refinerías antes de que se hicieran clientes de Tidewater. Para 1882, su envolvimiento era completo: Tidewater se vio obligada a llegar a un arreglo que dio a Standard Oil mayor control sobre el embarque de petróleo que el que tenía antes de esta guerra.

El método de Rockefeller fue crear incesante presión desde todas las direcciones posibles. El resultado fue confusión de parte de los productores independientes de petróleo: no podían saber hasta dónde llegaba el control de Rockefeller, pero parecía enorme. Aún tenían opciones en el momento en que se rindieron, pero estaban desgastados y se les había hecho creer que la batalla estaba perdida. El envolvimiento de Tidewater fue posible gracias a los inmensos recursos a disposición de Rockefeller, pero usó estos recursos no sólo práctica, sino también psicológicamente, generando una imagen de sí mismo como enemigo implacable que no dejaría grietas por las que el enemigo pudiera escabullirse. Ganó no sólo por lo mucho que gastó, sino también por el uso que dio a sus recursos para producir presión psicológica.

Para envolver a tus enemigos, debes usar lo que tengas en abundancia. Si tienes un gran ejército, úsalo para dar la apariencia de que tus fuerzas están en todas partes,

causar una presión de cercamiento. Así fue como Toussaint l'Ouverture terminó con la esclavitud en el actual Haití, a fines del siglo XVIII, y liberó a esa isla del dominio de Francia: usó el gran número de negros para hacer sentir a los blancos en la isla que estaban irremediabilmente rodeados por una fuerza hostil. Ninguna minoría puede soportar mucho tiempo esa sensación.

Esa noche Ren Fu estacionó las tropas [del ejército de Song] junto al río Haoshui, mientras que Zhu Guan y Wu Ying acamparon en un afluyente de ese río. Los separaban unos cinco li. Exploradores informaron que las fuerzas de Xia eran inferiores en número y parecían algo temerosas. Ren Fu perdió entonces su cautela y sintió desdén por los hombres de Xia. No impidió a sus oficiales y hombres perseguir al ejército de Xia y capturar sus abandonadas provisiones.

Geng Fu le recordó que los hombres de Xia siempre habían sido falaces y le aconsejó someter las tropas a disciplina y avanzar lentamente en formación regular. También debían despacharse exploradores a inspeccionar mejor las áreas circundantes para descubrir qué tretas urdía el enemigo. Sin embargo, Ren Fu ignoró este consejo. Hizo arreglos con Zhu Guan para avanzar por rutas separadas en persecución del enemigo y unir sus fuerzas en la desembocadura del río Haoshui al día siguiente.

Los jinetes de Xia simulaban derrota, emergiendo aquí y allá a cuatro o cinco li frente al ejército de Song. Ren Fu y Zhu Guan se precipitaron tras ellos, llegando al cabo al norte de la ciudad de Longgan. Ahí los soldados de Xia desaparecieron repentinamente de su vista. Ren Fu se percató por fin de que había sido engañado y decidió sacar a las tropas de esa montañosa región.

Al día siguiente condujo a sus hombres al oeste, a lo largo del río Haoshui. Finalmente abandonaron las montañas Liupan y avanzaron hacia la ciudad de Yangmulong. En ese trance, Ren Fu recibió informes de actividad enemiga en los alrededores. Tuvo que mandar hacer alto a sus tropas a unos cinco li de esa ciudad y ordenarlas en formación defensiva. Justo en ese momento se descubrieron junto al camino grandes cajas de madera. Estaban bien cerradas y un sonido crujiente emanaba de ellas. Curiosamente, Ren Fu ordenó que fueran abiertas. De súbito, docenas de palomas salieron revoloteando de las cajas y se elevaron al cielo, con ruidosos tintineos que procedían de los cascabeles atados a sus patas. Entonces, los soldados de Song contemplaron, pasmados, que grandes huestes de Xia aparecían por todas direcciones hasta formar un cerco completo.

Al oír los cascabeles de las palomas, Yuanhao supo que el ejército de Song había entrado en el anillo de su emboscada. Así, envió un general asistente con cincuenta mil hombres a rodear y atacar la banda dirigida por Zhu Guan, y condujo personalmente a la otra mitad de sus tropas contra Ren Fu, al que creía más difícil adversario que Zhu Guan. [...]

Los soldados de Song no podían penetrar el cerco y se veían compelidos a continuar la embrollada lucha. Muchos murieron, y algunos, desesperados, se arrojaron incluso al precipicio. El propio Ren Fu fue alcanzado por más de una docena de flechas. Uno de sus guardias lo instó a rendirse, la que parecía la única manera de salvar su vida y la del resto de sus hombres. Pero Ren Fu suspiró y dijo: "Soy general de Song y pagaré esta derrota con mi vida". Blandió así su mazo y luchó con vehemencia hasta ser mortalmente herido en la cara con una lanza. Entonces se quitó la vida estrangulándose. Todos los oficiales subordinados de Ren Fu murieron en combate, y su ejército fue totalmente aniquilado.

*THE WILES OF WAR: 36 MILITARY STRATEGIES FROM ANCIENT CHINA*, TRADUCCIÓN DE SUN HAICHEN, 1991.

Recuerda: el poder del envolvimiento es en última instancia psicológico. Hacer que la otra parte se *sienta* vulnerable al ataque por muchos lados es tan eficaz como envolverla físicamente.

En la secta chiíta ismaelita durante los siglos XI y XII d.C., un grupo más tarde conocido como los Asesinos aplicó la estrategia de matar a líderes islámicos clave que habían intentado perseguir a esa secta. Su método era infiltrar un Asesino en el círculo íntimo de su blanco de ataque, reclutando incluso a su guardaespaldas. Pacientes y eficientes, los Asesinos fueron capaces a lo largo de los años de infundir

el temor de que podían atacar en cualquier momento y a cualquier persona. Ningún califa ni visir se sentía seguro. Esta técnica fue una obra maestra de economía, ya que a la larga los Asesinos mataron en realidad a muy pocas personas, pero la amenaza que representaban dio a los ismaelitas gran poder político.

Unos cuantos golpes oportunos para hacer que tus enemigos se sientan vulnerables en múltiples formas y desde múltiples direcciones harán lo mismo por ti. A menudo, de hecho, menos es más en este caso: demasiados golpes te darán forma, personalidad: algo ante lo que la otra parte puede responder y desarrollar una estrategia de combate. Por el contrario, da la impresión de ser vaporoso. Haz que tus maniobras sean imposibles de anticipar. Tu cercamiento psicológico será absolutamente siniestro y completo.

Los mejores cercos son aquellos que aprovechan las vulnerabilidades preexistentes e inherentes del enemigo. Estáte alerta, así, a signos de arrogancia, precipitación u otras desventajas psicológicas. Una vez que Winston Churchill descubrió la vena paranoica de Adolfo Hitler, se esmeró en dar la impresión de que el eje podía ser atacado por cualquier parte: los Balcanes, Italia, el oeste de Francia. Los recursos de Churchill eran magros; sólo podía insinuar esas posibilidades mediante el engaño. Pero con eso bastó: un hombre como Hitler no podía soportar la idea de ser vulnerable por cualquier dirección. Para 1942, sus fuerzas estaban desplegadas en vastas partes de Europa, y las estratagemas de Churchill lo hicieron diluirlas aún más. En cierto momento, un mero amago en los Balcanes lo indujo a retirar fuerzas de la invasión a Rusia, lo que a la larga le costó muy caro. Alimenta los temores de los paranoicos y empezarán a imaginar ataques en los que ni siquiera habías pensado; su exaltado cerebro hará gran parte del cerco por ti.

Cuando el general cartaginés Aníbal planeaba lo que resultó quizá el más devastador envolvimiento de la historia —su victoria en la Batalla de Cannas en 216 a.C.—, supo por sus espías que uno de los generales romanos, Varrón, era arrebatado, arrogante y bravucón. Aníbal era inferior en número dos a uno, pero tomó dos decisiones estratégicas que alteraron ese hecho. Primero, atrajo a los romanos a terreno estrecho, donde su mayor número les dificultaría maniobrar. Segundo, debilitó el centro de sus propias líneas, colocando a sus mejores tropas y caballería en los extremos de esas líneas. Dirigidos por el arrojado Varrón, los romanos atacaron por el centro, el cual cedió. Avanzaban cada vez más. Luego, así como los zulús rodearon a los británicos con dos cuernos, los extremos de la línea cartaginesa se lanzaron hacia el centro, encerrando a los romanos en un ceñido y fatal abrazo.

Los impetuosos, violentos y arrogantes son particularmente fáciles de atraer a las trampas de las estrategias de envolvimiento: hazte pasar por débil o tont@ y te atacarán sin detenerse a pensar adónde van. Sin embargo, cualquier desventaja emocional de parte del adversario, o cualquier gran deseo o anhelo incumplido, puede ser ingrediente del cercamiento.

Así fue como los iraníes envolvieron al gobierno del presidente Ronald Reagan

en 1985-1986, en lo que se llamó el caso Irán-contras. Estados Unidos encabezaba un embargo internacional contra la venta de armas a Irán. Al combatir ese boicot, los iraníes percibieron dos debilidades estadounidenses: primero, el congreso había suspendido el financiamiento a la guerra de los contras con el gobierno sandinista en Nicaragua —causa valiosa para el gobierno de Reagan—, y segundo, al gobierno le preocupaba mucho el creciente número de estadounidenses mantenidos como rehenes en Medio Oriente. Aprovechando esos deseos, los iraníes atrajeron a los estadounidenses a una trampa similar a la de Cannas: ellos trabajarían por la liberación de los rehenes y financiarían en secreto a los contras, a cambio de armas.

Parecía demasiado bueno para rechazarlo; pero conforme los estadounidenses se sumergían en esa red de duplicidad (acuerdos clandestinos, reuniones secretas), veían reducirse su margen de maniobra: los iraníes pedían más a cambio de menos. Al final recibieron muchas armas, mientras que los estadounidenses sólo consiguieron un puñado de rehenes y poco dinero como para que hiciera la diferencia en Nicaragua. Peor aún, los iraníes confiaron a otros diplomáticos la existencia de tales acuerdos “secretos”, con lo que cerraron el círculo al asegurar que también le serían revelados a la sociedad estadounidense. Para los funcionarios gubernamentales implicados en el caso, no había posible vía de escape del embrollo al que se les había atraído. Bajo intensa presión por todas partes a medida que la noticia sobre el acuerdo se hacía pública, sus intentos por encubrirlo o explicarlo sólo empeoraron la situación.

Al atraer a tus enemigos a una trampa así, siempre intenta hacerles sentir que están al control de la situación. Avanzarán tanto como tú desees. Muchos de los estadounidenses implicados en el caso Iráncontras creían estar engañando a los ingenuos iraníes.

Por último, no te limites a envolver las fuerzas de tu adversario o sus emociones inmediatas: envuelve más bien su estrategia entera; en realidad, todo su marco conceptual. Esta forma suprema de involucrimiento implica estudiar primero las predecibles partes rígidas de la estrategia de tus adversarios y elaborar después una novedosa estrategia propia que sea ajena a la experiencia de ellos. Al enfrentar a los ejércitos del Islam, Rusia, Polonia, Hungría y la Orden Teutónica, los mongoles no sólo los derrotaron: los aniquilaron; habiendo inventado una guerra móvil, desecharon métodos de combate con siglos de antigüedad. Este tipo de desajuste estratégico puede conducir a la victoria no sólo en una batalla específica, sino también en campañas a gran escala: la meta por excelencia de cualquier modalidad de guerra.

**Imagen:** El nudo corredizo. Una vez en su lugar, no hay escapatoria ni esperanza. Ante la sola idea de verse atrapado en él, el enemigo se desesperará y luchará, pero sus frenéticos esfuerzos por escapar sólo apresurarán su destrucción

**Autoridad:** Mete un mono a una jaula y será como un cerdo; no porque no sea listo y ágil, sino porque no tendrá espacio para ejercer libremente sus capacidades. —*Huainanzi (siglo II a.C.)*.

## **REVERSO**

El peligro del envolvimiento es que, a menos que sea completamente exitoso, puede dejarte en una posición vulnerable. Has anunciado tus planes. El enemigo sabe que intentas aniquilarlo; y a menos que puedas lanzar pronto tu puñetazo para noquear, se empeñará furiosamente no sólo en defenderse, sino también en destruirte; para entonces, tu destrucción será su única salvaguarda. Algunos ejércitos que han fracasado en sus envolvimientos se han visto rodeados más tarde por sus enemigos. Usa esta estrategia sólo cuando tengas una razonable posibilidad de llevarla hasta la conclusión que deseas.

## 20 Maniobra para debilitarlos

### LA ESTRATEGIA DE DEJAR MADURAR PARA SEGAR

*Por fuerte que seas, librar interminables batallas con la gente es agotador, costoso y poco imaginativo. Los estrategas sabios prefieren el arte de maniobrar: antes siquiera de empezada la batalla, buscan la forma de poner a sus adversarios en una posición débil para que la victoria sea fácil y rápida. Induce a tus enemigos a asumir posiciones que parezcan tentadoras pero que en realidad sean trampas y callejones sin salida. Si su posición es fuerte, haz que la abandonen incitándolos a una persecución inútil. Produce dilemas: idea maniobras que les ofrezcan opciones de respuesta, todas ellas negativas. Canaliza el caos y el desorden en su dirección. Los adversarios confundidos, frustrados y enojados son como frutos maduros en la rama: la menor brisa los hará caer.*

### GUERRA DE MANIOBRA

A lo largo de la historia pueden identificarse dos estilos de guerra distintos. El más antiguo es la guerra de desgaste: el enemigo se rinde porque has eliminado a muchos de sus hombres. Un general que libra una guerra de desgaste calculará maneras de aplastar a la otra parte con un ejército más numeroso, o con la formación de batalla que cause mayor daño, o con una tecnología militar superior. En cualquier caso, la victoria depende de cansar a la otra parte en la batalla. Aun con la extraordinaria tecnología de hoy, la guerra de desgaste es notoriamente primitiva, pues pone en juego los más violentos instintos de la humanidad.

A lo largo de muchos siglos, y en particular en la antigua China, se desarrolló un segundo método de librar una guerra. En este caso el énfasis no estaba en destruir a la otra parte en batalla, sino en debilitarla y trastornarla antes de que empezara la batalla. El líder maniobraba para confundir y enfurecer al enemigo, y para colocarlo en mala posición: obligarlo a pelear colina arriba, o con el sol o el viento de frente, o en un espacio reducido. En este tipo de guerra, un ejército con movilidad podía ser más efectivo que uno con músculo.

*La guerra es como la caza. A los animales salvajes se les atrapa explorando, con redes, esperando, acechando, rodeando y con otras estrategias, más que con la fuerza bruta. Al librar una guerra, deberíamos proceder de la misma forma, ya sea que el enemigo sean muchos o pocos. Tratar simplemente de vencer al enemigo en descampado, cuerpo a cuerpo y frente a frente, aunque pudiera dar la impresión de que se triunfa, es una empresa muy riesgosa y puede resultar en grave daño. Aparte de la extrema emergencia, es ridículo tratar de obtener una victoria tan costosa y que sólo brinda una gloria hueca. [...]*

EMPERADOR BIZANTINO MAURICIO, 539-602 D.C.

La filosofía de la guerra de maniobra fue codificada por Sun-tzu en su Arte de la guerra, escrito en el periodo de los Estados Guerreros de China, del siglo v al III a.C., más de doscientos años de crecientes ciclos de guerra en los que la sobrevivencia misma de un Estado dependía de su ejército y estrategias. Para Sun-tzu y sus contemporáneos, era obvio que los costos de la guerra iban mucho más allá del

conteo de cadáveres: implicaban una pérdida de recursos y de voluntad política y una baja en la moral de soldados y ciudadanos. Estos costos aumentaban al paso del tiempo, hasta que, por fin, aun la mayor nación guerrera sucumbía al agotamiento. Maniobrando diestramente, sin embargo, un Estado podía ahorrarse costos tan altos y aun así salir victorioso. Un enemigo colocado mediante la maniobra en una posición débil sucumbía más fácilmente a la presión psicológica; aun antes de iniciada la batalla, empezaba imperceptiblemente a derrumbarse, y se rendía sin siquiera combatir.

Varios estrategias fuera de Asia —en especial Napoleón Bonaparte— han hecho brillante uso de la guerra de maniobra. Pero en general, la guerra de desgaste está profundamente incrustada en la manera occidental de pensar, desde los antiguos griegos hasta los modernos Estados Unidos. En una cultura de desgaste, las ideas gravitan naturalmente hacia cómo vencer problemas, obstáculos, a aquellos que se nos resisten. En los medios de información, el énfasis se pone en las grandes batallas, ya sea en la política o las artes, situaciones estáticas en las que hay ganadores y perdedores. A la gente le atrae la cualidad emocional y dramática de una confrontación, no los muchos pasos que condujeron a ella. Las historias que se cuentan en esas culturas apuntan a tales momentos bélicos, mensaje moral que se predica hasta el cansancio (a diferencia de los detalles, más reveladores). Asimismo, esta manera de combatir se considera más viril, honorable y honesta.

Más que nada, la guerra de maniobra es una manera diferente de pensar. Lo que importa aquí es el proceso: los pasos hacia la batalla y cómo manipularlos para que la confrontación sea menos costosa y violenta. En el universo de la maniobra, nada es estático. Las batallas son, en efecto, ilusiones dramáticas, breves momentos en el largo flujo de los hechos, el cual es móvil, dinámico y susceptible de alteración a través de la cautelosa estrategia. Esta manera de pensar no encuentra honor ni moral en perder tiempo, energía y vidas en una batalla. A las guerras de desgaste se les juzga, en cambio, indolentes, eco de la primitiva tendencia humana a la defensa reactiva, irreflexiva.

En una sociedad llena de guerreros de desgaste, tú adquirirás instantánea ventaja si te conviertes a la maniobra. Tu proceso mental se hará más fluido, más vital, y podrás desenvolverte fuera de las rígidas tendencias de obsesión con la batalla de quienes te rodean. Al siempre pensar primero en la situación general y en cómo maniobrar para que la gente adopte posiciones débiles en vez de enfrentarla, lograrás que tus batallas sean menos sangrientas, lo cual —dado que la vida es larga y el conflicto interminable— resulta aconsejable si deseas una trayectoria fructífera y duradera. Además, una guerra de maniobra es tan decisiva como una de desgaste. Concibe el debilitamiento de tus enemigos como la maduración de un grano, listo para ser cortado en el momento preciso.

Los siguientes son los cuatro principios más importantes de la guerra de maniobra:

**Haz un plan con ramificaciones.** La guerra de maniobra depende de la planeación, y el plan debe ser el correcto. Demasiado rígido y no tendrás margen para adaptarte al inevitable caos y fricción de la guerra; demasiado laxo y los hechos imprevistos te confundirán y abrumarán. El plan perfecto se deriva de un detallado análisis de la situación, lo que te permite decidir la mejor dirección a seguir o la perfecta posición por ocupar y te propone varias opciones efectivas (ramificaciones) por elegir, dependiendo de lo que el enemigo te ofrezca. Un plan con ramificaciones te permite maniobrar mejor que tu enemigo, porque tus respuestas a las variables circunstancias son más rápidas y racionales.

**Bríndate margen de maniobra.** No podrás ser móvil, no podrás maniobrar libremente, si te colocas en espacios reducidos o te aferras a posiciones que te paralicen. Considera la capacidad de movimiento y la preservación de más opciones abiertas que las de tu enemigo como algo más importante que conservar territorios o posesiones. Necesitas espacios abiertos, no posiciones muertas. Esto significa no sobrecargarte de compromisos que limiten tus acciones. No adoptar posturas que no te lleven a ninguna parte. La necesidad de espacio es psicológica tanto como física: debes tener una mente libre de cadenas para poder crear algo valioso.

**Dale a tu enemigo dilemas, no problemas.** Es muy probable que la mayoría de tus adversarios sean hábiles y astutos; si tus maniobras simplemente les presentan un problema, lo resolverán en forma inevitable. Un dilema es diferente: hagan lo que hagan, reaccionen como reaccionen —retirada, avance, inmovilidad—, estarán en dificultades. Vuelve malas todas las opciones: si maniobras rápidamente en dirección a un punto, por ejemplo, puedes forzar a tus enemigos a pelear antes de estar preparados o a retirarse. Trata constantemente de ponerlos en posiciones que parezcan tentadoras pero que sean trampas.

**Produce el máximo desorden.** Tu enemigo depende de su capacidad de interpretarte, de hacerse una idea de tus intenciones. La meta de tus maniobras debe ser impedirselo, lanzarlo a una persecución inútil de información sin sentido, generar ambigüedad acerca de qué dirección seguirás. Cuanto más atrofies la capacidad de la gente para razonar acerca de ti, más desorden inyectarás en su sistema. El desorden que produzcas será controlado y deliberado, al menos para ti. El desorden que el enemigo sufra será extenuante y destructivo.

*En efecto, conseguir cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. Capturar y tomar intacto al ejército enemigo vale más que destruirlo.*

*—Sun-tzu (siglo IV a.C.).*

## EJEMPLOS HISTÓRICOS



1. El 10 de noviembre de 1799, Napoleón Bonaparte consumó el *coup d'état* que lo elevaría al poder como primer cónsul, otorgándole el casi completo control del Estado francés. Durante más de diez años, Francia se había visto convulsionada por la revolución y la guerra. Al asumir el liderazgo, la necesidad más apremiante de Napoleón era la paz, para darle al país tiempo de recuperarse y a sí mismo de consolidar su poder; pero la paz no llegó fácilmente.

Francia tenía un encarnizado enemigo en Austria, que había puesto dos grandes ejércitos en campaña, listos para movilizarse contra Napoleón: uno al este del Rin y el otro en el norte de Italia, al mando del general Michael Melas. Era evidente que los austriacos planeaban una gran campaña. Esperar era demasiado peligroso; Napoleón tenía que tomar la iniciativa. Debía derrotar al menos a uno de esos ejércitos si quería forzar a Austria a negociar la paz bajo sus propias condiciones. La carta que tenía era que varios meses antes un ejército francés había obtenido el control de Suiza. También había tropas francesas en el norte de Italia, en áreas que Napoleón había arrebatado a los austriacos años antes.

Los “adictos al desgaste”, como los llama Simpkin, generalmente no pueden pensar más allá de la batalla, y consideran que el único modo —o al menos el preferible— de derrotar a un enemigo es destruir los componentes físicos de su ejército, en especial las porciones bélicas (vehículos blindados de guerra, tropas, armas, etc.). Si el adicto al desgaste aprecia en algo los intangibles de la guerra (como moral, iniciativa e impacto), los ve sólo como multiplicadores bélicos con los que librar mejor la batalla de desgaste. Si el guerrero de desgaste se instruye en la maniobra, la ve principalmente como un medio para entrar en batalla. En otras palabras, la adopta para pelear.

La teoría de la maniobra, por otro lado, busca la derrota del enemigo por medios distintos a la simple destrucción de su masa. En efecto, la más alta y pura aplicación de la teoría de la maniobra consiste en precaverse del enemigo, es decir, desarmarlo o neutralizarlo antes del combate. Si eso no es posible, el guerrero de maniobra buscará dislocar las fuerzas del enemigo, es decir, quitarlo del punto decisivo, o viceversa, para volverlo inútil o irrelevante para el combate. Si el enemigo no puede ser precavido o dislocado, el practicante de la guerra de maniobra intentará entonces desorganizarlo, esto es, destruir o neutralizar su centro de gravedad, preferiblemente atacando sus debilidades con fortalezas benignas.

*THE ART OF MANEUVER*, ROBERT R. LEONHARD, 1991.

Para planear la primera campaña real bajo su dirección, Napoleón se encerró en su oficina varios días. Su secretario, Louis de Bourienne, recordaría haberlo visto echado sobre gigantescos mapas de Alemania, Suiza e Italia tendidos a lo ancho del suelo. Los escritorios estaban repletos de informes de reconocimiento. En cientos de tarjetas organizadas en cajas, Napoleón había calculado las reacciones de los austriacos a los amagos que planeaba. Murmurando para sí mismo en el piso, rumiaba cada permutación de ataque y contrataque.

Para fines de marzo de 1800, Napoleón había emergido de su oficina con un plan para una campaña en el norte de Italia que iba mucho más allá de lo que sus tenientes habían visto hasta entonces. A mediados de abril, un ejército francés bajo las órdenes del general Jean Moreau cruzaría el Rin y haría retroceder al ejército austriaco del este a Baviera. Napoleón conduciría entonces una fuerza de cincuenta mil hombres, ya apostados en Suiza, al norte de Italia, a través de varios pasos en los Alpes. Moreau liberaría en ese momento una de sus divisiones para que se desplazara al sur

y siguiera a Napoleón a Italia. El inicial movimiento de Moreau a Baviera, y el subsecuente despacho disperso de divisiones a Italia, confundiría a los austriacos sobre las intenciones de Napoleón. Y si el ejército austriaco en el Rin era empujado al este, estaría demasiado lejos para apoyar al ejército austriaco en el norte de Italia.

Una vez cruzados los Alpes, Napoleón concentraría sus fuerzas y se uniría con las divisiones al mando del general André Massena ya estacionadas en el norte de Italia. Luego trasladaría gran parte de su ejército a la ciudad de Stradella, bloqueando las comunicaciones entre Melas, en el norte de Italia, y el cuartel general, en Austria. Aisladas las tropas de Melas y el móvil ejército francés cerca de ellas, Napoleón tendría muchas excelentes opciones para dislocarlas y destruirlas. En cierto momento al describir su plan a Bourienne, Napoleón se tendió en el gigantesco mapa sobre el suelo y clavó un alfiler junto a la ciudad de Marengo, en el centro del teatro italiano de guerra. “Aquí enfrentaré al enemigo”, dijo.

Semanas después, mientras Napoleón empezaba a apostar sus ejércitos, recibió noticias preocupantes: Melas lo había batido de un puñetazo al atacar al ejército de Massena en el norte de Italia. Massena se vio obligado a retroceder a Génova, donde los austriacos rápidamente lo rodearon. El peligro ahí era grande: si Massena se rendía, los austriacos podrían barrer con el sur de Francia. De igual forma, Napoleón había contado con el ejército de Massena para que lo ayudara a batir a Melas. Aun así, tomó la noticia con sorprendente calma, y simplemente hizo algunos ajustes: transfirió más hombres a Suiza y envió a Massena el mensaje de que hiciera todo lo posible por resistir al menos ocho semanas, manteniendo ocupado a Melas mientras Napoleón se desplazaba a Italia.

Una semana después había noticias más irritantes. Luego de que Moreau había iniciado la campaña para hacer retroceder a los austriacos desde el Rin, se rehusó a transferir la división con la que Napoleón había contado para Italia, afirmando que no podía prescindir de ella. Mandó en cambio una división menor y menos experimentada. El ejército francés en Suiza ya había emprendido el peligroso cruce de los Alpes. Napoleón no tuvo otra opción que tomar lo que Moreau le daba.

Para el 24 de mayo, Napoleón había llevado ileso su ejército a Italia. Absorbido por el sitio de Génova, Melas ignoró informes de movimientos franceses al norte. Napoleón avanzó luego a Milán, cerca de Stradella, donde cortó las comunicaciones austriacas según lo planeado. Entonces, como un gato que se aproxima furtivamente a su presa, pudo esperar a que Melas advirtiera la trampa en la que se encontraba y tratara de salir de ella cerca de Milán.

El 8 de junio, sin embargo, una vez más le llegaron malas noticias: dos semanas antes de lo que había esperado, Massena se había rendido. Napoleón tenía entonces menos hombres con los cuales operar, y Melas había obtenido una fuerte base en Génova. Desde sus inicios, la campaña había estado plagada de errores e imprevistos: el prematuro ataque de los austriacos, la retirada de Massena a una trampa en Génova, la desobediencia de Moreau y en ese momento la rendición de Massena.

Pero mientras los tenientes de Napoleón temían lo peor, él no sólo se mantenía tranquilo, sino que parecía extrañamente entusiasmado por esos súbitos vuelcos de la fortuna. Por alguna razón, en ellos discernía oportunidades que eran invisibles para todos los demás; y en la pérdida de Génova percibió la mayor oportunidad. Alteró rápidamente su plan; en vez de esperar en Milán la llegada de Melas, lanzó sus divisiones en amplia red al oeste.

La aptitud para maniobrar es la habilidad suprema de un general, el más útil y raro de los dones por el que se estima el genio.

NAPOLEÓN BONAPARTE, 1769-1821.

Observando muy de cerca a su presa, Napoleón sintió que Melas estaba hipnotizado por los movimientos de las divisiones francesas, una vacilación fatal. Napoleón movilizó una división a Marengo, al oeste, cerca de los austriacos en Génova, casi incitándolos a atacar. De repente, la mañana del 14 de junio, mordieron el anzuelo, y con asombrosa fuerza. Esta vez fue Napoleón quien se equivocó; no esperaba ese ataque austriaco en varios días, y sus divisiones estaban demasiado dispersas para apoyarlo. Los austriacos en Marengo eran superiores en número a él dos a uno. Despachó urgentes mensajes en todas direcciones en solicitud de refuerzos, y luego se concentró en la batalla, esperando que sus reducidas fuerzas resistieran hasta que aquéllos llegaran.

Las horas pasaban y no había señales de ayuda. Las líneas de Napoleón se debilitaban, y a las tres de la tarde los austriacos finalmente se abrieron paso, obligando a los franceses a replegarse. Éste fue el mayor vuelco en la campaña, pero también otro brillante momento de Napoleón. Pareció estimularle la forma en que marchaba la retirada, los franceses dispersos y los austriacos persiguiéndolos, sin disciplina ni cohesión. Cabalgando entre los hombres que se habían retirado más lejos, los reunió y preparó para el contrataque, asegurándoles que en unos minutos llegarían refuerzos; y tenía razón. Divisiones francesas llegaron de todas partes. Los austriacos, mientras tanto, habían dejado que sus filas se desordenaran y, sorprendidos al verse frente a nuevas fuerzas en esa condición, hicieron alto y cedieron a un rápidamente organizado contrataque francés. A las nueve de la noche, los franceses los habían vencido.

Tal como lo había predicho con su alfiler en el mapa, Napoleón enfrentó y derrotó al enemigo en Marengo. Meses más tarde, se firmó un tratado que concedió a Francia la paz que tan desesperadamente necesitaba, una paz que duraría casi cuatro años.

### *Interpretación*

La victoria de Napoleón en Marengo podría verse como derivada de un alto grado de suerte e intuición. Pero tal no es el caso en absoluto. Napoleón creía que un estratega superior podía crear su propia suerte, mediante el cálculo, la cuidadosa planeación y manteniéndose abierto al cambio en una situación dinámica. En vez de dejar que la

mala suerte lo abatiera, la incorporaba en sus planes. Cuando se enteró de que Massena había tenido que retroceder a Génova, captó que la batalla por esa ciudad fijaría a Melas en una posición estática, lo que le ofrecería tiempo para mover a sus hombres a sus puestos. Cuando Moreau le envió una división menor, Napoleón la hizo atravesar los Alpes por una ruta más angosta y oscura, arrojando más arena a los ojos de los austriacos, quienes querían saber de cuántos hombres disponía. Cuando Massena se rindió en forma inesperada, Napoleón se percató de que sería más fácil inducir a Melas a atacar sus divisiones, en particular si él se las acercaba. En Marengo mismo, supo desde siempre que sus primeros refuerzos llegarían en algún momento después de las tres de la tarde. Entre más desordenada fuera la persecución de los franceses por los austriacos, más devastador sería el contrataque.

La capacidad de Napoleón para adaptarse y maniobrar sobre la marcha se basaba en su novedosa manera de planear. Primero, pasaba días enteros estudiando mapas y usándolos para realizar un detallado análisis. Esto fue lo que le indicó, por ejemplo, que situar su ejército en Stradella plantearía un dilema a los austriacos y le daría muchas opciones para destruirlos. Luego calculaba contingencias: si el enemigo hacía  $x$ , ¿cómo respondería él? Si la parte  $y$  de su plan fallaba, ¿cómo se recuperaría? El plan era tan fluido, y le brindaba tantas opciones, que podía adaptarlo infinitamente a cualquier situación que se presentara. Había anticipado tantos posibles problemas que podía ofrecer rápida respuesta a cualquiera de ellos. Su plan era una combinación de detalle y fluidez; y aun si cometía un error, como ocurrió en la parte inicial del choque en Marengo, sus rápidos ajustes impedirían a los austriacos aprovecharlo; antes de que supieran qué hacer, él ya estaría en otra parte. Su devastadora libertad de maniobra es inseparable de su metódica planeación.

Pues un ejército (hsing) puede ser comparado al agua. El caudal fluye (hsing) evitando las alturas y buscando las tierras bajas. [...] Y así como el agua se amolda (hsing) a los accidentes del terreno, para conseguir la victoria un ejército debe adaptarse a la situación del enemigo. Y así como el agua no tiene una forma estable (hsing), no existen en la guerra condiciones permanentes (*shih*). En consecuencia, el que sabe conseguir la victoria modificando su táctica de acuerdo con la situación del enemigo merece ser considerado como un adivino.

*EL ARTE DE LA GUERRA, SUN-TZU, SIGLO IV A.C.*

Comprende: en la vida, como en la guerra, nada sucede nunca tal como lo esperas. Las respuestas de la gente son irregulares o sorprendidas, tu personal comete crasos actos de estupidez, etc. Si enfrentas las dinámicas situaciones de la vida con planes rígidos, si sólo piensas en mantener posiciones estáticas, si dependes de tecnología para controlar toda fricción que se cruce en tu camino, estás perdid@: los hechos cambiarán más rápido de lo que puedas adaptarte a ellos, y el caos entrará en tu sistema.

En un mundo crecientemente complejo, la manera de planear y maniobrar de Napoleón es la única solución racional. Asimilas tanta información y detalles como sea posible; analizas las situaciones a fondo, tratando de imaginar las reacciones del

enemigo y los accidentes que podrían ocurrir. No te pierdes en ese laberinto de análisis, sino que lo usas para formular un plan de libre flujo con ramificaciones, que te coloque en posiciones con posibilidad de maniobra. Mantienes las cosas laxas y ajustables. Todo caos que se te presente es canalizado al enemigo. Al practicar esta política, terminarás por entender el *dictum* de Napoleón de que la suerte es algo que tú creas.

#### LA CAÑA Y EL OLIVO

Una caña y un olivo disputaban por su firmeza, resistencia y tranquilidad. El olivo hacía reproches a la caña por débil y porque se inclinaba fácilmente a todos los vientos. La caña guardó silencio sin decir palabra. Y al cabo de un rato, al soplar un viento fuerte, la caña sacudida y acamada por los vientos se salvó con facilidad; en cambio el olivo, al intentar resistir el vendaval, se rompió con violencia. La fábula muestra que los que no se enfrentan a las circunstancias y a los más fuertes que ellos son más poderosos que quienes porfían con sus superiores.

FÁBULAS, ESOPHO, SIGLO VI A.C.

2. Mientras los republicanos preparaban su convención para seleccionar candidato presidencial en 1936, tenían razones para la esperanza. El presidente en funciones, el demócrata Franklin D. Roosevelt, ciertamente era popular, pero Estados Unidos seguía sumido en la Gran Depresión, el desempleo era alto, el déficit presupuestal aumentaba y muchos de los programas del New Deal de Roosevelt estaban plagados de ineficiencias. Sin embargo, lo más promisorio era que muchos estadounidenses se habían desencantado de Roosevelt como persona; de hecho, habían terminado por detestarlo, considerándolo dictatorial, poco digno de confianza, socialista de corazón y hasta antiestadunidense.

Roosevelt era vulnerable, y los republicanos estaban desesperados por ganar la elección. Decidieron moderar su retórica y apelar a los valores estadounidenses tradicionales. Afirmando que apoyaban el espíritu del New Deal pero no al hombre detrás de él, se comprometieron a realizar las necesarias reformas de modo más eficiente y justo que Roosevelt. Para subrayar la unidad de su partido, nominaron a Alf M. Landon, gobernador de Arkansas, como candidato presidencial. Landon era el moderado perfecto. Sus discursos tendían a ser un poco sosos, pero él parecía muy sólido, muy clase media, una opción cómoda, y no era momento para promover a un radical. Había apoyado gran parte del New Deal, pero eso estaba bien; el New Deal era popular. Los republicanos nominaron a Landon porque creían que tenía las mayores posibilidades de derrotar a Roosevelt, y eso fue todo lo que les importó.

Durante la ceremonia de nominación, los republicanos montaron un desfile del oeste con vaqueros y carros entoldados. En su discurso de aceptación, Landon no se refirió a planes o medidas específicos, sino a sí mismo y sus valores estadounidenses. Mientras que a Roosevelt se le asociaba con dramas desagradables, él brindaría estabilidad. Fue una convención que dejó un buen sabor de boca.

Los republicanos esperaron a que Roosevelt hiciera su jugada. Como era de esperar, desempeñó el papel del hombre por encima de la refriega, manteniendo al

mínimo sus apariciones públicas y proyectando una imagen presidencial. Hablaba de vagas generalidades y transmitía una nota optimista. Después de la convención demócrata, partió a unas largas vacaciones, dejando el campo abierto a los republicanos, que llenaron gustosamente el vacío: mandaron a Landon de campaña, en la que pronunciaba ampulosos discursos sobre cómo decretaría reformas de manera mesurada y racional. El contraste entre Landon y Roosevelt era de temperamento y carácter, y esto pareció resonar: en las encuestas, Landon iba a la cabeza.

Percibiendo que la elección sería reñida y que era su gran oportunidad, los republicanos intensificaron sus ataques, acusando a Roosevelt de guerra de clases y describiendo una sombría imagen de su siguiente periodo presidencial. Los periódicos contrarios a Roosevelt publicaron un sinnúmero de editoriales en los que se le atacaba en términos personales. El coro de críticas creció, y los republicanos veían jubilosos que muchos en el campamento de Roosevelt parecían aterrados. Según una encuesta, Landon llevaba una sustancial delantera.

No fue sino hasta fines de septiembre, apenas seis semanas antes de la elección, que Roosevelt inició su campaña; y entonces, para sobresalto de todos, abandonó el apartidista aire presidencial que tan naturalmente había asumido. Situándose claramente a la izquierda de Landon, marcó un agudo contraste entre los dos candidatos. Citó con gran sarcasmo los discursos en los que Landon apoyaba al New Deal pero aseguraba que él lo haría mejor: ¿por qué votar por un hombre con básicamente las mismas ideas y enfoque pero sin ninguna experiencia en su aplicación? Conforme pasaban los días, la voz de Roosevelt se volvía más fuerte y más clara; sus gestos, más animados; su oratoria, incluso de tono más bíblico: él era David frente al Goliat de los intereses de las grandes empresas que querían que el país regresara a la época de los monopolios y los barones ladrones.

Los republicanos vieron con horror que las multitudes de Roosevelt aumentaban. Todos aquellos a quienes el New Deal había ayudado de algún modo, acudían en decenas de miles, y su respuesta a Roosevelt era casi religiosa en su fervor. En un discurso particularmente vehemente, Roosevelt catalogó a los intereses económicos organizados en su contra: “Nunca antes en nuestra historia”, concluyó, “esas fuerzas habían estado tan unidas contra un candidato como lo están ahora. Son unánimes en su odio hacia mí; y yo doy la bienvenida a ese odio. [...] Me gustaría que de mi segundo periodo se dijera que en él esas fuerzas encontraron quién las dominara”.

Landon, advirtiendo el gran cambio en las corrientes hacia la elección, respondió con ataques aún más agudos y trató de distanciarse del New Deal, que antes había dicho apoyar; pero todo esto sólo pareció cavarle una fosa aún más profunda. Había cambiado demasiado tarde, y en obvia reacción a su menguante suerte.

El día de la elección, Roosevelt ganó con el entonces mayor margen popular en la historia electoral de Estados Unidos; sólo perdió en dos estados, y los republicanos disminuyeron a dieciséis escaños en el senado. Pero aún más asombrosa que la

magnitud de su victoria sin precedentes fue la rapidez con que Roosevelt había hecho cambiar la marea.

### *Interpretación*

Mientras Roosevelt seguía la convención de los republicanos, vio claramente la línea que adoptarían en los meses por venir: una línea centrista, que enfatizara los valores y el carácter sobre la política. Pudo tender entonces la trampa perfecta abandonando el campo. En las semanas siguientes, Landon reiteró su posición moderada en la mente del público, comprometiéndose con ella cada vez más. Mientras tanto, los republicanos más derechistas atacaron al presidente en amargos términos personales. Roosevelt sabía que llegaría un momento en que las cifras de Landon en las encuestas alcanzarían su máximo nivel. La gente se hartaría de su insípido mensaje y de los vitriólicos ataques de la derecha.

Intuyendo ese momento a fines de septiembre, volvió a la palestra y se puso claramente a la izquierda de Landon. Esta opción fue estratégica, no ideológica; le permitió hacer una aguda distinción entre Landon y él mismo. En un periodo de crisis como el de la Gran Depresión, era mejor parecer resuelto y fuerte, defender algo con firmeza, oponerse a un enemigo preciso. Los ataques de la derecha le proporcionaron ese enemigo preciso, mientras que la tímida ubicación de Landon lo hizo parecer fuerte por contraste. De una u otra forma, salía ganando.

Desde luego que esta bella sencillez del movimiento estratégico, con su infinita flexibilidad, es sumamente engañosa. La tarea de correlacionar y coordinar los movimientos diarios de una docena o más de grandes formaciones, todas ellas moviéndose en distintas vías; de asegurar que todos los componentes estén a uno o, a lo sumo, dos días de marcha de sus vecinos inmediatos, y de mantener al mismo tiempo la apariencia de una arbitraria y desordenada “dispersión” de grandes unidades a fin de engañar al enemigo en lo concerniente a la verdadera gravedad de su situación, es obra de una mente matemática de calibre muy poco común. Es de hecho la marca distintiva del genio: esa “infinita capacidad de esmero”. [...]

El propósito último de toda esta actividad cuidadosamente considerada era producir el mayor número posible de hombres en el campo de batalla, elegido en ocasiones meses antes del hecho mismo. Bourienne refiere su célebre [...] relato presencial del primer cónsul, en los días iniciales de la campaña de Italia de 1800, completamente echado en el suelo, clavando alfileres de colores en sus mapas y diciendo: “Aquí batiré al enemigo: en el valle del Scrivia”, con esa sobrenatural presciencia que en realidad era producto de cálculos mentales de complejidad digna de una computadora.

Tras considerar cada curso de acción abierto al austriaco Melas, Bonaparte eliminó uno por uno, tomó en cuenta el efecto del azar en los hechos y dio al fin con la respuesta, subsecuentemente confirmada por los acontecimientos del 14 de junio en el campo de Marengo, ciudad ubicada, por supuesto, en el valle delimitado por los ríos Bormida y Scrivia.

*THE CAMPAIGNS OF NAPOLEON, DAVID G. CHANDLER, 1966.*

Landon se vio entonces frente a un dilema. Si mantenía su discurso centrista, aburriría a la gente y parecería débil. Si se movía a la derecha —la decisión que en realidad tomó—, sería inconsistente y parecería desesperado. Ésa era una guerra pura de maniobra: comienza adoptando una posición de fuerza —en el caso de Roosevelt, su inicial postura presidencial bipartidista— que te deje opciones abiertas y margen

de maniobra. Permite entonces que tus enemigos exhiban su dirección. Una vez que se comprometan con una posición, deja que se aferren a ella; de hecho, deja que la proclamen a los cuatro vientos. Fijos entonces en un sitio, maniobra para el lado que los agobiará, dejándoles sólo malas opciones. Al esperar a hacer esta maniobra hasta las seis últimas semanas de la contienda presidencial, Roosevelt les quitó a los republicanos tiempo para hacer ajustes y evitó que su propio discurso estridente se diluyera.

Hoy todo es político en el mundo, y la política se reduce a ubicación. En cualquier batalla política, la mejor manera de definir una posición es marcar un agudo contraste con la otra parte. Si tienes que recurrir a discursos para hacer ese contraste, estás en terreno pantanoso: la gente desconfía de las palabras. Insistir en que eres fuerte y estás calificad@ suena a autopromoción. Por el contrario, haz hablar a la parte contraria y que dé el primer paso. Una vez que se haya comprometido con una posición y la haya fijado en la mente de los demás, estará madura para ser segada. Entonces podrás crear contraste citando sus palabras, demostrando qué diferente eres en tono, actitud y acción. Traza profundamente ese contraste. Si la otra parte se compromete con una posición radical, no respondas siendo moderad@ (la moderación suele ser débil); críticala por promover la inestabilidad, por componerse de revolucionarios sedientos de poder. Si responde moderándose, censúrala por inconsistente. Si mantiene su curso, su mensaje se diluirá. Si se vuelve más estridente en su autodefensa, habrás acertado acerca de su inestabilidad.

Usa esta estrategia en las batallas de la vida diaria, dejando que la gente se comprometa con una posición que puedas convertir en un callejón sin salida. Nunca *digas* que eres fuerte; *demuestra* que lo eres, trazando un contraste entre tus inconsistentes o moderados adversarios y tú.

**3.** Los turcos entraron a la Primera Guerra Mundial del lado de Alemania. Sus principales enemigos en el teatro de Medio Oriente fueron los británicos, estacionados en Egipto, pero para 1917 habían llegado a un cómodo punto muerto: los turcos controlaban un tramo ferroviario estratégico de mil trescientos kilómetros de extensión, el cual corría de Siria, en el norte, a la Hiyaz (parte suroeste de Arabia) en el sur. Al oeste de la sección central de esa línea ferroviaria estaba la ciudad de Áqaba, en el Mar Rojo, posición clave desde la que los turcos podían mover rápidamente ejércitos al norte y al sur para proteger el ferrocarril.

Los turcos ya habían batido a los británicos en Gallípoli (véase capítulo 5), un gran empuje para su moral. Sus comandantes en Medio Oriente se sentían seguros. Los ingleses habían tratado de incitar una revuelta contra los turcos entre los árabes en la Hiyaz, con la esperanza de que se propagara al norte; los árabes habían conseguido hacer algunas correrías aquí y allá, pero habían peleado más entre sí que contra los turcos. Era obvio que los británicos ambicionaban Áqaba y planeaban tomarla por mar con su poderosa armada, pero más allá de Áqaba estaba una muralla



montañosa caracterizada por profundas barrancas. Los turcos habían convertido esas montañas en una fortaleza. Los británicos sabían que aun si su armada tomaba Áqaba, no podrían avanzar tierra adentro, lo que volvía inútil la captura de la ciudad. Tanto los británicos como los turcos veían la situación de la misma manera, y el estancamiento perduró.

En junio de 1917, los comandantes turcos de los fuertes que protegían Áqaba recibieron informes de extraños movimientos del enemigo en los desiertos de Siria, al noreste. Al parecer, un oficial británico de enlace con los árabes llamado T. E. Lawrence, de veintinueve años de edad, había recorrido centenares de kilómetros de terreno desolado para reclutar un ejército entre los howeitats, tribu siria renombrada por combatir a lomo de camello. Los turcos despacharon exploradores para indagar más. Ya sabían algo sobre Lawrence: en forma inusual para los oficiales británicos de la época, hablaba árabe, convivía con la población local e incluso se vestía como ella. También había amistado con el jerife Faisal, uno de los líderes de la revuelta árabe. ¿Podía estar formando un ejército para atacar Áqaba? En la medida de lo posible, convenía vigilarlo con atención. Luego llegó la noticia de que Lawrence había dicho imprudentemente a un jefe árabe, pagado en secreto por los turcos, que se dirigía a Damasco a difundir la revuelta árabe. Éste era el gran temor de los turcos, pues una revuelta en las áreas del norte, más pobladas, sería inmanejable.

*El guerrero y el estadista, como el jugador hábil, no forjan su suerte, sino que se preparan para ella, la atraen y casi parecen determinarla. No sólo son ellos, a diferencia del necio y el cobarde, expertos en hacer uso de las oportunidades cuando ocurren; saben además cómo aprovechar, por medio de precauciones y sabias medidas, tal o cual oportunidad, o varias al mismo tiempo. Si una cosa sucede, ganan; si sucede otra, de todas formas son ganadores; la misma circunstancia suele hacerles ganar en una amplia variedad de maneras. Estos hombres prudentes pueden ser alabados por su buena fortuna así como por su buena administración, y premiados por su suerte tanto como por sus méritos.*

*LOS CARACTERES, JEAN DE LA BRUYÈRE, 1645-1696.*

El ejército que Lawrence había reclutado no habría podido ser de más de quinientos hombres, pero los howeitats eran grandes combatientes a camello, feroces y móviles. Los turcos alertaron a sus colegas en Damasco y despacharon tropas para atrapar a Lawrence, tarea difícil dada la movilidad de los árabes y la vastedad del desierto.

En las semanas siguientes, los movimientos del inglés fueron desconcertantes, por decir lo menos: sus tropas no se desplazaron al norte, hacia Damasco, sino al sur, hacia la ciudad ferroviaria de Ma'an, sede de un depósito de suministros para abastecer a Áqaba, a sesenta y cinco kilómetros de distancia. Pero Lawrence desapareció tan pronto como había aparecido en el área de Ma'an, reemergiendo a más de ciento cincuenta kilómetros al norte para dirigir una serie de ataques en la línea ferroviaria entre Amán y Damasco. Los turcos se alarmaron doblemente entonces, y enviaron a cuatrocientos soldados de caballería de Amán para buscarlo.

Durante unos días no hubo señal de Lawrence. Mientras tanto, un levantamiento varios kilómetros al sur de Ma'an sorprendió a los turcos. La tribu árabe de los

dhumaniyehs había tomado el control de la ciudad de Abu el Lissal, directamente en la ruta de Ma'an a Áqaba. Un batallón turco despachado para recuperar la ciudad encontró destruido el fortín que la protegía y a los árabes ausentes. De repente ocurrió algo inesperado y muy perturbador: salido de la nada, el ejército de howeitats de Lawrence emergió en la colina sobre Abu el Lissal.

Distraídos por el levantamiento local, los turcos habían perdido la pista de Lawrence. Habiéndose unido con los dhumaniyehs, éste había atrapado a un ejército turco en Abu el Lissal. Los árabes recorrieron la colina con toda velocidad y destreza, induciendo a los turcos a desperdiciar municiones disparándoles. Entre tanto, el calor de mediodía impuso su costo a los fusileros turcos y, tras esperar a que los turcos se cansaran, los árabes, Lawrence entre ellos, cargaron colina abajo. Los turcos cerraron filas, pero el ágil regimiento de camellos los sorprendió por el flanco y la retaguardia. Fue una masacre: trescientos soldados turcos murieron y el resto fueron hechos prisioneros.

Los comandantes turcos en Áqaba entendieron por fin el juego de Lawrence: los había aislado de la línea ferroviaria, de la que dependían para su abastecimiento. Asimismo, viendo el éxito de los howeitats, otras tribus árabes alrededor de Áqaba se unieron a Lawrence, creando un poderoso ejército que se encaminó por las estrechas cañadas hacia Áqaba. Los turcos jamás imaginaron que un ejército pudiera proceder de esa dirección; sus fortificaciones daban al lado contrario, hacia el mar y los británicos. Los árabes tenían fama de crueldad con los enemigos que se resistían, y los comandantes de los fuertes detrás de Áqaba empezaron a rendirse. Los turcos enviaron a su guarnición de trescientos hombres de Áqaba a detener ese avance, pero éstos fueron rápidamente rodeados por el creciente número de árabes.

El 6 de julio, los turcos se rindieron al fin e, impactados, sus comandantes vieron llegar por mar al heterogéneo ejército de Lawrence para tomar lo que se había creído una posición inexpugnable. Con este golpe, Lawrence había alterado por completo el equilibrio de poder en Medio Oriente.

### *Interpretación*

La pugna entre Gran Bretaña y Turquía durante la Primera Guerra Mundial demuestra soberbiamente la diferencia entre una guerra de desgaste y una de maniobra. Antes del brillante movimiento de Lawrence, los británicos, combatiendo de acuerdo con las reglas de la guerra de desgaste, habían enviado a los árabes a capturar puntos clave a lo largo de la línea ferroviaria. Esta estrategia les había hecho el juego a los turcos: éstos tenían muy pocos hombres para patrullar la línea entera; pero una vez que veían que los árabes atacaban en un lugar, podían movilizar rápidamente a los hombres que tenían y usar su superior potencia de fuego para defenderlo o recuperarlo. Lawrence —sin formación militar pero bendecido por el sentido común— vio de inmediato la estupidez de eso. En torno a la línea ferroviaria había miles de

kilómetros cuadrados de desierto no ocupados por los turcos. Los árabes habían sido maestros en una forma de guerra móvil a camello desde los días del profeta Mahoma; vasto espacio a su disposición les ofrecía infinitas posibilidades de maniobras que generarían amenazas por todas partes, obligando a los turcos a encerrarse en sus fuertes. Congelados en su lugar, los turcos languidecerían por falta de provisiones y serían incapaces de defender la región circundante. La clave de la guerra total era extender la revuelta al norte, hacia Damasco, permitiendo a los árabes amenazar la línea ferroviaria completa. Pero para extender la revuelta al norte, necesitaban una base en el centro. Esa base era Áqaba.

Los británicos eran tan obstinados como los turcos y simplemente no podían imaginar una campaña de un grupo de árabes dirigidos por un oficial de enlace. Lawrence tendría que hacerlo por su cuenta. Trazando una serie de grandes circuitos en los vastos espacios del desierto, dejó pasmados a los turcos acerca de su propósito. Sabiendo que los turcos temían un ataque a Damasco, propaló deliberadamente la mentira de que se dirigía allá, haciendo que los turcos enviaran tropas al norte en una persecución inútil. Luego, explotando su incapacidad para imaginar un ataque árabe contra Áqaba por tierra (deficiencia que compartían con los británicos), los tomó por sorpresa. La subsecuente captura de Áqaba por Lawrence fue una obra maestra de economía: sólo murieron dos hombres, de su bando. (Compárese esto con el desafortunado intento británico de arrebatar Gaza a los turcos ese mismo año en batalla frontal, en la que murieron más de tres mil soldados británicos.) La captura de Áqaba fue el momento decisivo en la ulterior derrota de los turcos por Gran Bretaña en Medio Oriente.

El mayor poder que puedes tener en cualquier conflicto es la capacidad para confundir a tu adversario acerca de tus intenciones. Los adversarios confundidos no saben cómo o dónde defenderse; sacúdelos con un ataque sorpresa y perderán el equilibrio y caerán. Para lograrlo, manobra con un solo propósito: que nunca sepan nada cierto de ti. Consigue que te persigan en círculos, di lo contrario de lo que te propones hacer, amenaza un área mientras te diriges velozmente a otra. Crea el máximo desorden. Pero para conseguir esto, necesitas margen de manobra. Si te sobrecargas de alianzas que te obliguen a actuar prematuramente, si tomas posiciones que te acorralen, si te comprometes a defender una posición fija, perderás la capacidad de maniobrar. Te volverás predecible. Serás como los británicos y los turcos, moviéndote en líneas rectas en áreas definidas, ignorando el vasto desierto a tu alrededor. La gente que combate en esta forma merece las sangrientas batallas que enfrenta.

Al extenderse en el tema del control directivo, Lind introduce al lector a un modelo de toma de decisiones conocido como el ciclo de Boyd. Así llamado en honor al coronel John Boyd, este término se refiere a la noción de que la guerra consta de un repetido ciclo de observación, orientación, decisión y acción.

El coronel Boyd elaboró su modelo como resultado de sus observaciones de batallas de aviones de combate en la Guerra de Corea. Había estado investigando por qué los pilotos estadounidenses habían sido

consistentemente capaces de superar a pilotos enemigos en refriegas aéreas. Su análisis de la aviación enemiga lo llevó a asombrosos hallazgos. Los aviones de combate enemigos habitualmente superaban a sus equivalentes estadounidenses en velocidad, ascenso y capacidad de rotación.

Pero los estadounidenses tenían ventaja en dos aspectos sutilmente críticos. Primero, los controles hidráulicos permitían una transición más rápida de una maniobra a otra. Segundo, la cabina ofrecía al piloto un campo visual más amplio. El resultado era que los pilotos estadounidenses podían observar y orientarse más velozmente a la situación táctica momento a momento. Luego, habiendo decidido qué hacer, podían cambiar rápido de maniobras.

En batalla, esta habilidad para recorrer aceleradamente el circuito observación-orientación-decisión-acción (el ciclo de Boyd) daba a los pilotos estadounidenses una ligera ventaja de tiempo. Si una refriega aérea se concibe como una serie de ciclos de Boyd, se deduce que los estadounidenses obtenían repetidamente una ventaja de tiempo en cada ciclo, hasta que las acciones del enemigo se volvían totalmente inapropiadas para las variables situaciones. De ahí que los pilotos estadounidenses pudieran superar en el ciclo de Boyd al enemigo, rebasándolo así en maniobras y finalmente derribándolo. El coronel Boyd y otros individuos empezaron entonces a preguntarse si este patrón también podría aplicarse a otras formas de guerra.

*THE ART OF MANEUVER*, ROBERT R. LEONHARD, 1991.

4. A principios de 1937, Harry Cohn, veterano jefe de Columbia Pictures, encaraba una crisis. Su director más exitoso, Frank Capra, acababa de abandonar el estudio y las utilidades disminuían. Cohn necesitaba un gran triunfo y un repuesto de Capra. Creyó haber encontrado la fórmula correcta con una comedia titulada *The Awful Truth* (*La pícaro puritana*) y un director de treinta y nueve años de edad llamado Leo McCarey. McCarey había dirigido *Duck Soup* (*Héroes de ocasión*), con los Hermanos Marx, y *Ruggles of Red Gap* (*Nobleza obliga*), con Charles Laughton, dos comedias diferentes pero exitosas. Cohn le ofreció a McCarey *The Awful Truth*.

McCarey dijo que el guión no le gustaba, pero que de todas maneras haría la película por cien mil dólares, suma muy elevada para 1937. Cohn, quien dirigía Columbia como Mussolini (de hecho, tenía una fotografía de Il Duce en su oficina), explotó por el precio. McCarey se levantó para marcharse, pero al irse vio un piano en la oficina del productor. McCarey era un frustrado compositor de canciones. Se sentó y empezó a tocar una melodía popular. Cohn tenía debilidad por esa música y quedó fascinado: “Quien gusta de música como ésa debe ser un hombre de talento”, dijo. “Te pagaré esa suma exorbitante. Preséntate mañana a trabajar.”

En los días posteriores, Cohn lamentaría esta decisión.

Tres estrellas fueron seleccionadas para *The Awful Truth*: Cary Grant, Irene Dunne y Ralph Bellamy. Todos tenían problemas con su papel tal como aparecía en el guión, ninguno quería hacer esa película y, conforme pasaba el tiempo, su insatisfacción no hacía sino aumentar. Empezaron entonces las revisiones del guión; al parecer, McCarey había desechado el original y partía de cero, pero su proceso creativo era peculiar: se sentaba en un auto estacionado en Hollywood Boulevard con la guionista Viña Delmar e improvisaba verbalmente escenas con ella. Más tarde, cuando comenzó el rodaje, caminaba por la playa y garabateaba las disposiciones del día siguiente en pedazos de papel de estraza. Su estilo para dirigir era igualmente inquietante para los actores. Un día, por ejemplo, le preguntó a Dunne si sabía tocar

el piano y a Bellamy si sabía cantar. Ambos contestaron: “No muy bien”, pero el siguiente paso fue que McCarey pusiera a Dunne a tocar “Home on the Range” lo mejor que podía mientras Bellamy la cantaba desentonado. Los actores no disfrutaron ese más bien humillante ejercicio, pero McCarey estaba encantado y filmó la canción entera. Nada de esto estaba en el guión, pero todo fue a dar a la película.

A veces los actores esperaban en el foro mientras McCarey se entretenía en el piano, para salir de pronto con una idea de qué rodar ese día. Una mañana Cohn visitó el foro y atestiguó ese extraño proceso. “Te contraté para hacer una gran comedia que pueda presentarle a Frank Capra. ¡El único que se va a reír de esta película será Capra!”, exclamó. Cohn se molestó y básicamente dio por perdido el asunto. Su irritación aumentaba día con día, pero estaba obligado por contrato a pagarle a Dunne cuarenta mil dólares por el filme, se rodara o no. No podía despedir a McCarey en ese momento sin generar mayores problemas, ni obligarlo a apegarse al guión original, porque McCarey ya había empezado a rodar y sólo él parecía saber adónde iba la película.

Pero al paso de los días, los actores empezaron a ver cierto método en la locura de McCarey. Filmaba largas tomas en las que gran parte de su trabajo era apenas laxamente guiado; las escenas tenían espontaneidad y vivacidad. Informal como parecía, él sabía qué quería y volvía a rodar la toma más simple si el aspecto del rostro de los actores no era suficientemente apasionado. Sus días de rodaje eran cortos y al grano.

Un día, luego de una larga ausencia, Cohn se presentó en el foro para encontrarse con que McCarey servía tragos al elenco. Cohn estuvo a punto de explotar cuando el director le explicó que estaban brindando para celebrar; acababan de terminar el rodaje. Cohn estaba molesto y fascinado; McCarey había terminado antes de tiempo y ahorrado doscientos mil dólares del presupuesto. Luego, también para su sorpresa, la película se armó en la sala de edición como un extraño rompecabezas. Era buena, muy buena. El público de prueba estallaba en carcajadas. Habiéndose estrenado en 1937, *The Awful Truth* fue todo un éxito, y le valió a McCarey el Oscar al mejor director. Cohn había encontrado a su nuevo Frank Capra.

Desafortunadamente, McCarey había visto con toda claridad las tendencias dictatoriales de su jefe; y aunque Cohn le hizo lucrativas ofertas, jamás volvió a trabajar para Columbia.

La movilidad, definida como la capacidad de proyectar poder a distancia, es otra característica del buen ajedrez. La meta de un buen ajedrecista es asegurar que cada una de sus piezas pueda ejercer presión sobre el máximo número de cuadros, antes que ser acorralada, rodeada por otras piezas. De ahí que el maestro ajedrecista prevea canjes de peones (batallas de infantería, si se quiere), no porque trate de cansar al enemigo, sino porque sabe que puede proyectar el poder de sus torres (fuerzas mecanizadas) a las resultantes columnas abiertas. Así, el maestro ajedrecista combate para moverse. Esta idea es central en la teoría de la guerra de maniobra.

*THE ART OF MANEUVER*, ROBERT R. LEONHARD, 1991.

## Interpretación

Leo McCarey, uno de los grandes directores de la época de oro de Hollywood, era en esencia un compositor frustrado. Había terminado dirigiendo comedias bufonescas — él fue quien formó la pareja de Laurel y Hardy— sólo porque no pudo ganarse la vida en la música. *The Awful Truth* está considerada una de las más grandes comedias estrafalarias jamás filmadas, y tanto su estilo como la forma en que McCarey trabajó en ella se derivaron de sus instintos musicales: compuso el filme en su cabeza de exactamente la misma relajada pero lógica manera con que jugueteaba con una melodía en el piano. Crear una película de esta forma requería dos cosas: margen de maniobra y capacidad para canalizar el caos y la confusión hacia el proceso creativo.

McCarey mantuvo distancia de Cohn, los actores, los guionistas —de todos, de hecho— lo mejor que pudo. No permitía sentirse acorralado por la idea de nadie sobre cómo rodar una película. Dado ese margen de maniobra, podía improvisar, experimentar, moverse fluidamente en diferentes direcciones en cualquier escena, pero mantenerlo todo perfectamente controlado: siempre parecía saber qué quería y qué funcionaba. Y como filmar de este modo hacía de cada día un nuevo reto, los actores tenían que responder con su propia energía, más que simplemente regurgitando palabras a partir de un guión. McCarey permitía que el azar y los hechos casuales de la vida entraran en su esquema creativo sin ser abrumado por el caos. La escena que se sintió inspirado a crear cuando supo de la carencia de habilidad musical de Dunne y Bellamy, por ejemplo, parece no ensayada y natural porque así lo fue en realidad. Si hubiera sido prevista en el guión, habría resultado mucho menos divertida.

Dirigir una película —o cualquier otro proyecto, artístico, profesional o científico— es como librar una guerra. Hay cierta lógica estratégica en la manera en que atacas un problema, das forma a tu trabajo, manejas la fricción y la discrepancia entre lo que quieres y lo que logras. Los directores o artistas suelen partir de grandes ideas, pero en la planeación se crean una camisa de fuerza tal, un guión por seguir y una forma en la cual caber tan rígidos, que el proceso pierde todo su placer; no queda nada por explorar en la creación misma, y el resultado final parece inanimado y decepcionante. Por otro lado, los artistas pueden partir de una idea vaga que parece promisoria, pero son demasiado perezosos o indisciplinados para darle estructura y forma. Crean tanto espacio y confusión que al final nada es coherente.

La solución es planear, tener una idea clara de lo que quieres y luego ponerte en espacio abierto y darte opciones para trabajar. Diriges la situación, pero dejas margen para oportunidades inesperadas y hechos casuales. Tanto los generales como los artistas pueden ser juzgados por el modo en que manejan el caos y la confusión, abrazándolos pero guiándolos hacia sus propios fines.

5. Un día de la década de 1540 en Japón, en un lanchón repleto de campesinos, comerciantes y artesanos, un joven samurai obsequiaba a quienes lo escuchaban

relatos de sus grandes victorias como espadachín, empuñando su espada de un metro de largo mientras hablaba para demostrar su destreza. Los demás pasajeros estaban un poco asustados por ese atlético joven, así que fingieron interés en sus historias para evitarse problemas. Sin embargo, un viejo estaba sentado de lado, ignorando al joven jactancioso. Era obviamente un samurai —portaba dos espadas—, pero nadie sabía que se trataba en realidad de Tsukahara Bokuden, quizá el mayor espadachín de su época. Tenía entonces cincuenta y tantos años y le gustaba viajar solo y de incógnito.

Bokuden estaba sentado con los ojos cerrados, aparentemente hundido en la meditación. Su quietud y silencio empezaron a incomodar al joven samurai, quien finalmente exclamó: “¿No te agrada este tipo de plática? ¡Si ni siquiera sabes empuñar una espada, viejo!, ¿o sí?”. “Claro que sé hacerlo”, respondió Bokuden. “Pero no tengo por costumbre empuñar mi espada en circunstancias tan impropias como ésta.” “Una manera de usar la espada que consiste en no usar una espada”, dijo el joven samurai. “¡No digas tonterías! ¿Cómo se llama tu escuela de combate?” “Se llama Mutekatsu-ryu [estilo consistente en ganar sin espada ni combate]”, replicó Bokuden. “¿Qué? ¿Mutekatsu-ryu? ¡No seas ridículo! ¿Cómo puedes derrotar a un adversario sin pelear?”

Para ese momento, el joven samurai ya estaba molesto e irritado, y exigió que Bokuden mostrara su estilo, retándolo a un duelo en ese instante y lugar. Bokuden se negó a pelear en el bote repleto, pero dijo que le enseñaría al samurai el Mutekatsu-ryu en la playa más próxima, y pidió al lancharo guiar el bote a una diminuta isla cercana. El joven empezó a menear su espada para soltarse. Bokuden siguió sentado con los ojos cerrados. Cuando se acercaron a la isla, el impaciente retador gritó: “¡Ven! Date por muerto. ¡Te enseñaré el filo de mi espada!”. Y saltó a la playa.

Bokuden se tomó su tiempo, enfureciendo aún más al joven samurai, quien empezó a lanzarle insultos. Bokuden entregó finalmente sus espadas al lancharo, diciendo: “Mi estilo es el Mutekatsu-ryu. No tengo necesidad de espadas”, y con estas palabras tomó el largo remo del lancharo y lo apoyó fuertemente en la playa, alejando rápidamente el bote de la isla. El samurai gritó, exigiendo el regreso del bote. Bokuden le contestó gritando: “¡Esto es lo que se llama ganar sin pelear! ¡Te reto a saltar al agua y nadar hasta aquí!”.

Entonces, los pasajeros en el bote vieron que el joven samurai se perdía en la distancia, varado en la isla, saltando, agitando los brazos al tiempo que sus gritos se hacían cada vez más tenues. Vieron: Bokuden había hecho una clara demostración del Mutekatsu-ryu.

#### NÚM. 71 LA VICTORIA EN MEDIO DE CIEN ENEMIGOS

Al sacerdote Yozan, vigésimo octavo maestro en Enkakuji, acudió para una entrevista un samurai llamado Ryozan, quien practicaba el Zen. El maestro le dijo: “Te metes a la tina de baño completamente desnudo. Entonces, cien enemigos con armadura, arcos y espadas aparecen a tu alrededor. ¿Cómo los enfrentarás? ¿Te arrastrarás ante ellos y rogarás piedad? ¿Mostrarás tu sangre guerrera muriendo en combate con ellos? ¿O un hombre del Camino recibe una gracia sagrada especial?”. Ryozan contestó:

“Concédeme ganar sin rendirme ni pelear”. Prueba atrapado en medio de los cien enemigos, ¿qué harías para ganar sin rendirte ni pelear?

*SAMURAI ZEN: THE WARRIOR KOANS, TREVOR LEGGETT, 1985.*

## **Interpretación**

Tan pronto como Bokuden oyó la arrogante voz del joven samurai, supo que habría dificultades. Un duelo en un bote repleto sería un desastre, totalmente innecesario además; tenía que hacer bajar del bote al joven sin pelear y volver humillante su derrota. Lo logró por medio de una maniobra. Primero, se mantuvo quieto y silencioso, desviando la atención del hombre de los inocentes pasajeros y atrayéndola a sí como un imán. Luego confundió al joven con un nombre un poco irracional para una escuela de combate, exaltando la algo simple mente del samurai con un concepto pasmoso. El turbado samurai trató de defenderse con bravatas. Para entonces estaba tan enojado y mentalmente trastornado que saltó solo a la playa, sin considerar el más bien obvio significado de Mutekatsu-ryu ni siquiera al llegar ahí. Bokuden era un samurai que siempre dependía de instigar primero a sus adversarios y obtener una fácil victoria, mediante la maniobra más que la fuerza bruta. Ésta fue la suprema demostración de su arte.

La meta de la maniobra es brindarte victorias fáciles, lo que logras induciendo a tus adversarios a dejar sus posiciones fortificadas por terreno desconocido donde deben combatir desequilibrados. Como la fortaleza de tus adversarios es inseparable de su capacidad para pensar claramente, tus maniobras deben estar diseñadas para irritarlos y aturdirlos. Si eres demasiado directo en esta maniobra, corres el riesgo de revelar tu juego; debes ser sutil, atrayendo a tus adversarios con una conducta enigmática, exasperándolos poco a poco con comentarios y actos provocadores y dando de pronto un paso atrás. Cuando sientas que sus emociones están comprometidas, que su frustración y enojo aumentan, podrás acelerar el *tempo* de tus maniobras. Adecuadamente instigados, tus adversarios saltarán a la isla y quedarán varados, dándote una fácil victoria.

**Imagen:** La hoz. El más simple de los instrumentos. Cortar con ella pasto crecido o trigales inmaduros es una labor agotadora. Pero deja que los tallos se doren, endurezcan y sequen, y en ese breve momento aun la hoz menos afilada segará el trigo con facilidad.

**Autoridad:** Las batallas se ganan con muerte y maniobra. Cuanto mayor sea el general, más aportará a la maniobra, menos exigirá de la muerte. [...] Casi todas las batallas consideradas obras maestras del arte militar [...] lo han sido de maniobra, en las que muy a menudo el enemigo se ha visto derrotado por un novedoso recurso o dispositivo; un singular, ágil e inesperado embate o estratagema. En tales batallas, las bajas de los vencedores han sido reducidas. —*Winston Churchill (1874-1965).*

## **REVERSO**

No hay sentido ni honor en buscar la batalla directa en sí misma. Ese tipo de combate, sin embargo, puede tener valor como parte de una maniobra o estrategia.



Un súbito envolvimiento o poderoso golpe frontal cuando el enemigo menos se lo espera puede resultar aplastante. El único peligro de la maniobra es que te des tantas opciones que te confundas. No te compliques: límitate a las opciones que puedas controlar.

# 21 Negocia mientras avanzas

## LA ESTRATEGIA DE LA GUERRA DIPLOMÁTICA

*La gente siempre tratará de arrebatarte en la negociación lo que no pudo obtener de ti en la batalla o confrontación directa. Apelará incluso a la justicia y la moral como excusa para fortalecer su posición. No te dejes engañar: la negociación consiste en maniobrar por poder o ubicación, y siempre debes ocupar una posición fuerte que impida a la otra parte timarte durante sus entrevistas. Antes y durante las negociaciones, debes seguir avanzando, presionando sin clemencia y obligando a la otra parte a aceptar tus condiciones. Cuanto más tomes, más podrás ceder en concesiones insignificantes. Hazte fama de dur@ e intransigente, para que la gente te tenga miedo aun antes de conocerte.*

## LA GUERRA POR OTROS MEDIOS

Luego de que Atenas fue finalmente derrotada por Esparta en la Guerra del Peloponeso en 404 a.C., la gran ciudad-Estado cayó en sostenida decadencia. En las décadas que siguieron, muchos ciudadanos, incluido el gran orador Demóstenes, dieron en soñar con la restauración de la alguna vez predominante Atenas.

En 359 a.C., el rey de Macedonia, Perdicás, murió en batalla, y emergió una lucha de poder por sucederlo. Los atenienses veían a Macedonia como un país bárbaro al norte, siendo su única importancia su proximidad a los puestos de avanzada atenienses que contribuían a asegurar los suministros de cereales de Asia y de oro de minas locales. Uno de esos puestos de avanzada era la ciudad de Anfípolis, antigua colonia ateniense, que, sin embargo, había caído en fecha reciente en manos macedonias. Entre los políticos de Atenas surgió entonces un plan para apoyar a uno de los pretendientes al trono macedonio (un hombre llamado Argeo) con barcos y soldados. Si éste ganaba, estaría en deuda con Atenas y devolvería la valiosa ciudad de Anfípolis.

Desafortunadamente, los atenienses apoyaron al caballero equivocado: Filipo, hermano de Perdicás, de veinticuatro años de edad, venció fácilmente a Argeo en batalla y se convirtió en rey. Para sorpresa de los atenienses, sin embargo, Filipo no impuso su superioridad, sino que dio marcha atrás, renunciando a todo derecho sobre Anfípolis y concediendo su independencia a esta ciudad. Asimismo, liberó sin rescate a todos los soldados atenienses que había capturado en batalla. Habló incluso de formar una alianza con Atenas, su reciente enemigo, y en negociaciones secretas propuso reconquistar Anfípolis en unos cuantos años y cederla a Atenas a cambio de otra ciudad que aún se hallaba bajo control ateniense, oferta demasiado buena para ser rechazada.

Los delegados atenienses en las conversaciones informaron que Filipo era un sujeto amable y que bajo su ruda apariencia era un evidente admirador de la cultura ateniense; en efecto, invitó a los más renombrados filósofos y artistas de Atenas a residir en su capital. De la noche a la mañana, al parecer, los atenienses habían

ganado un importante aliado en el norte. Filipo partió a combatir tribus bárbaras en otras fronteras, y la paz imperó entre las dos potencias.

Años después, mientras Atenas se desgarraba en una lucha interna de poder, Filipo marchó a Anfípolis y la capturó. Cumpliendo su acuerdo, los atenienses despacharon emisarios para negociar, sólo para encontrarse, para su sorpresa, con que Filipo ya no les ofrecía la ciudad, sino que sólo hacía vagas promesas para el futuro. Distráidos por sus problemas en su patria, los emisarios no tuvieron otra opción que aceptarlas. Con Anfípolis bajo su control, Filipo disponía ya de acceso ilimitado a las minas de oro y ricos bosques del área. Parecía haber engañado a los atenienses todo el tiempo.

Demóstenes alzó la voz en ese momento para censurar la duplicidad de Filipo y advertir del peligro que representaba para toda Grecia. Instando a los ciudadanos de Atenas a formar un ejército para enfrentar esa amenaza, el orador les recordó sus victorias en el pasado sobre otros tiranos. Nada sucedió entonces, pero años más tarde, cuando Filipo maniobró para tomar el paso de las Termópilas —el angosto acceso que controlaba el movimiento del centro al sur de Grecia—, Atenas envió un ejército para defender ese sitio. Filipo se retiró y los atenienses se congratularon de su victoria.

En los años siguientes, los atenienses vieron con preocupación que Filipo extendía sus dominios al norte, este y centro de Grecia. Luego, en 346 a.C., propuso de súbito negociar un tratado con Atenas. Había demostrado que no era de confiar, por supuesto, y muchos políticos de la ciudad habían jurado no volver a tratar con él jamás, pero la alternativa era arriesgar una guerra con Macedonia en un momento en que Atenas no estaba preparada para ello. Y Filipo parecía totalmente sincero en su deseo de una sólida alianza, que al menos le conseguiría a Atenas un periodo de paz. Así, pese a sus reservas, los atenienses enviaron embajadores a Macedonia para firmar un tratado llamado la Paz de Filócrates. Por este acuerdo, los atenienses renunciaron a sus derechos sobre Anfípolis y recibieron a cambio promesas de seguridad para sus restantes puestos de avanzada en el norte.

Los embajadores se retiraron satisfechos, pero de camino a su ciudad recibieron la noticia de que Filipo había marchado a las Termópilas y las había tomado. Instado a explicarse, Filipo respondió que había actuado para asegurar sus intereses en el centro de Grecia contra una temporal amenaza de una potencia rival, y abandonó rápido el paso. Pero los atenienses ya habían tenido suficiente: se les había humillado. Una y otra vez, Filipo se había servido de negociaciones y tratados para encubrir atroces avances. No era honorable. Había abandonado las Termópilas, pero eso no importaba; siempre tomaba el control de mayores territorios, y luego se mostraba conciliador devolviendo algunas de sus adquisiciones, pero sólo algunas, y a menudo se reapropiaba después, de todas maneras, de los terrenos cedidos. El efecto neto era inevitablemente la extensión de sus dominios. Combinando la guerra con una diplomacia engañosa, había convertido poco a poco a Macedonia en la potencia

dominante en Grecia.

Demóstenes y sus seguidores cobraron relevancia entonces. La Paz de Filócrates era obviamente una deshonra, y todos los implicados en ella fueron destituidos. Los atenienses empezaron a causar problemas en la región al este de Anfípolis, tratando de obtener más puestos de avanzada ahí, e incluso provocando reyertas con Macedonia. En 338 a.C. establecieron una alianza con Tebas para prepararse para una gran guerra contra Filipo. Ambos aliados se enfrentaron a los macedonios en la Batalla de Queronea, en el centro de Grecia; pero Filipo ganó decididamente la batalla, donde su hijo Alejandro desempeñó un papel clave en ello.

Los atenienses se aterraron entonces: los bárbaros del norte estaban a punto de caer sobre su ciudad y reducirla a cenizas. Pero una vez más se equivocaron. En la más generosa oferta de paz, Filipo prometió no invadir territorios atenienses. A cambio, tomaría los disputados puestos de avanzada en el este, y Atenas se volvería aliada de Macedonia. En prueba de su palabra, Filipo liberó a los prisioneros atenienses de la guerra reciente sin exigir el pago del rescate. También hizo que su hijo Alejandro encabezara una delegación a Atenas para transportar las cenizas de todos los soldados atenienses que habían muerto en Queronea. Extasiados de gratitud, los atenienses otorgaron su ciudadanía tanto a Alejandro como a su padre y erigieron una estatua de Filipo en su ágora.

Ese mismo año, Filipo convocó a un congreso de todas las ciudades-Estado griegas (excepto Esparta, que se negó a asistir) para hablar sobre la formación de una alianza que se llamaría la Liga Helénica. Por primera vez, las ciudades-Estado griegas se unirían en una confederación. Poco después de acordados los términos de la alianza, Filipo propuso una guerra unida contra los odiosos persas. Esta propuesta fue gustosamente aceptada, con Atenas en primer lugar. De un modo u otro, todos habían olvidado lo vil que había sido Filipo; sólo recordaban al rey que en fecha reciente había sido tan generoso.

En 336 a.C., antes de iniciada la guerra contra Persia, Filipo fue asesinado. Sería su hijo Alejandro quien lanzaría a la liga a la guerra y a la creación de un imperio. Y en todo ello, Atenas seguiría siendo el más fiel aliado de Macedonia, su crítica ancla de estabilidad dentro de la Liga Helénica.

Lord Aberdeen, el embajador británico en Austria, demostró ser incluso más fácil de tratar. De sólo veintinueve años de edad, apenas capaz de hablar francés, no era rival para un diplomático de la sutileza de Metternich. Su rigidez y seguridad en sí mismo sólo favorecían a Metternich. “Metternich es sumamente atento con lord Aberdeen”, informó Cathcart. Los resultados no tardaron mucho en presentarse. Metternich había descrito una vez la tarea del diplomático como el arte de parecer tonto sin serlo, y lo practicó al máximo con el altivo Aberdeen.

“No crea que Metternich es un personaje tan formidable [...]”, escribió Aberdeen a Castlereagh. “Conviviendo con él en todo momento, [...] ¿sería posible que yo no lo conociera? Si fuera en efecto el más sutil de los hombres, ciertamente podría aprovecharse de alguien poco acostumbrado a engañar, pero su carácter no es tal. No es, se lo repito a usted, un hombre muy astuto. Es frívolo, [...] pero digno de confianza. [...]”.

A causa de su combinación de condescendencia y credulidad, Aberdeen se ganó el sarcástico epíteto de Metternich como el “querido bobalicón de la diplomacia”.

## *Interpretación*

En cierto nivel, la guerra es un asunto relativamente simple: maniobras a tu ejército para derrotar a tu enemigo matando a suficientes de sus soldados, tomando suficiente de su territorio o asegurándote lo suficiente para proclamar tu victoria. Tal vez tengas que replegarte aquí y allá, pero tu intención es en definitiva avanzar lo más posible. La negociación, por el contrario, suele ser delicada. Por una parte, tienes que proteger tus intereses existentes y conseguir tantos adicionales como puedas; por la otra, debes pactar de buena fe, hacer concesiones y ganarte la confianza de la parte contraria. Combinar estas necesidades es un arte casi imposible, porque nunca puedes saber si la otra parte actúa de buena fe. En este delicado reino entre la guerra y la paz, es fácil interpretar incorrectamente al adversario, lo que conduciría a un arreglo opuesto a tus intereses a largo plazo.

La solución de Filipo fue ver la negociación no como algo distinto a la guerra, sino como una prolongación de ella. La negociación, como la guerra, implicaba maniobra, estrategia y engaño, y requería no dejar de avanzar, justo como si se estuviera en el campo de batalla. Fue esta noción de la negociación lo que llevó a Filipo a ofrecer la independencia de Anfípolis al mismo tiempo que proponía tomarla después para Atenas, promesa que nunca tuvo intención de cumplir. Esta maniobra inicial le permitió ganar tiempo y amigos y lo libró de los engorrosos atenienses mientras se las veía con enemigos en otras partes. La Paz de Filócrates encubrió de igual manera sus acciones en el centro de Grecia y mantuvo desequilibrados a los atenienses. Habiendo decidido en cierto momento que su principal meta era unir a toda Grecia y conducirla a una cruzada contra Persia, Filipo determinó que Atenas — con su noble historia— tendría que funcionar como centro simbólico de la Liga Helénica. Los generosos términos de su paz fueron calculados para obtener la lealtad de esta ciudad.

A Filipo nunca le preocupó no cumplir su palabra. ¿Por qué habría de honrar mansamente sus acuerdos cuando sabía que los atenienses hallarían luego alguna excusa para extender al norte, a sus expensas, sus puestos de avanzada? La confianza no es cuestión de ética, sino una maniobra más. Filipo veía la confianza y la amistad como cualidades en venta. Se las compraría más tarde a los atenienses, cuando fuera poderoso y tuviera algo que ofrecer a cambio.

Como Filipo, debes ver toda situación de negociación en la que tus intereses vitales están en juego como un reino de maniobra pura, la guerra por otros medios. Ganar la confianza y fe de la gente no es un asunto moral, sino estratégico: a veces es necesario, a veces no. La gente incumplirá su palabra si esto sirve a sus intereses, y encontrará cualquier excusa moral o legal para justificar sus actos, a veces ante sí misma tanto como ante los demás.

Así como antes de la batalla, también en la negociación debes ocupar siempre la

posición más fuerte. Si eres débil, usa las negociaciones para ganar tiempo, aplazar la batalla hasta que estés preparad@; sé conciliador@, no por amabilidad sino para poder maniobrar. Si eres fuerte, toma todo lo que puedas antes y durante las negociaciones; luego podrás regresar parte de lo que tomaste, cediendo lo que menos valoras para pasar por generos@. No te preocupes por tu fama o por generar desconfianza. Es increíble lo rápido que la gente olvida tus promesas incumplidas cuando eres fuerte y estás en posición de ofrecerle algo que le beneficie personalmente.

*Cuando un príncipe dotado de prudencia ve que su fidelidad en las promesas se convierte en perjuicio suyo, [...] no puede y aun no debe guardarlas [...]. Si todos los hombres fueran buenos este precepto sería malísimo; pero como ellos son malos y no observarían su fe con respecto a ti si se presentara la ocasión de ello, no estás obligado ya a guardarles la tuya, cuando te es como forzado a ello. Nunca le faltan motivos legítimos a un príncipe para cohonestar esta inobservancia.*

—Nicolás Maquiavelo, *El príncipe* (1469-1527).

## JADE POR AZULEJO

A principios de 1821, el ministro del Exterior de Rusia, Capo d'Istria, recibió una noticia que esperaba desde hacía mucho tiempo: un grupo de patriotas griegos habían iniciado una rebelión contra los turcos (Grecia formaba parte entonces del imperio otomano) para expulsarlos y establecer un gobierno liberal. D'Istria, noble griego de nacimiento, había soñado desde tiempo atrás en involucrar a Rusia en los asuntos griegos. Rusia era una creciente potencia militar; al apoyar la revolución —suponiendo que los rebeldes ganaran—, obtendría influencia sobre una Grecia independiente y puertos mediterráneos para su armada. Los rusos también se veían como los protectores de la Iglesia ortodoxa griega, y el zar Alejandro I era un hombre profundamente religioso; lanzar una cruzada contra los turcos islámicos satisfaría su conciencia moral así como los intereses políticos rusos. Era demasiado bello para ser verdad.

Sólo un obstáculo se interponía en el camino de D'Istria: el príncipe Klemens von Metternich, ministro del Exterior de Austria. Años antes, Metternich había incluido a Rusia en una alianza con Austria y Prusia llamada la Santa Alianza. Su meta era proteger a los gobiernos de esas naciones contra la amenaza de la revolución y mantener la paz en Europa tras la agitación de las guerras napoleónicas. Metternich había amistado con Alejandro I. Intuyendo que los rusos podían intervenir en Grecia, había enviado al zar cientos de informes que sostenían que esa revolución formaba parte de una conspiración europea por derribar a las monarquías del continente. Si Alejandro salía en ayuda de Grecia, sería víctima de los revolucionarios y violaría el propósito de la Santa Alianza.

D'Istria no era ningún tonto: sabía que lo que Metternich realmente quería era impedir que Rusia extendiera su influencia en el Mediterráneo, lo que enfadaría a

Inglaterra y desestabilizaría a Europa; el mayor temor de Metternich. Para D'Istria, la cuestión era simple: él y Metternich se disputaban la mayor influencia sobre el zar. Y D'Istria llevaba ventaja: veía seguido al zar y podía contrarrestar las persuasivas facultades de Metternich con el constante contacto personal.

Los turcos actuaron inevitablemente para sofocar la rebelión en Grecia; y conforme aumentaban sus atrocidades contra los griegos, parecía casi indudable que el zar intervendría. Pero en febrero de 1822, cuando la revolución estaba en su punto de ebullición, el zar cometió lo que a ojos de D'Istria fue un error fatal: accedió a enviar un emisario a Viena para discutir la crisis con Metternich. Al príncipe le encantaba atraer a los negociadores a Viena, donde los hechizaba por completo. D'Istria sintió que la situación se le escapaba de las manos. Sólo tenía una opción: seleccionar al emisario que iría a Viena y aleccionarlo con todo detalle.

La elección de D'Istria recayó en un hombre llamado Tatischeff, quien había sido embajador de Rusia en España. Tatischeff era un negociador sagaz y experimentado. Llamado a una reunión poco antes de su partida, escuchó atentamente a D'Istria exponer los peligros: Metternich intentaría hechizarlo y persuadirlo; para impedir que el zar interviniera, ofrecería negociar un arreglo entre rusos y turcos; desde luego, propondría una conferencia europea para tratar el asunto. Esta última era la estratagema favorita de Metternich: siempre era capaz de dominar esas conferencias y obtener de un modo u otro lo que quería. Tatischeff no caería bajo su hechizo. Entregaría a Metternich una nota de D'Istria que afirmaba que Rusia tenía derecho a salir en ayuda de cristianos que sufrían a manos de los turcos. Y por ningún motivo Tatischeff debía aceptar la participación de Rusia en una conferencia.

En la víspera de su partida a Viena, Tatischeff fue inesperadamente llamado a una reunión con el propio zar. Alejandro estaba nervioso y angustiado. Sin saber de las instrucciones de D'Istria, indicó a Tatischeff que dijera a Metternich que él quería actuar de acuerdo con la alianza, pero también cumplir su obligación moral con Grecia. Tatischeff decidió aplazar lo más posible la comunicación de este mensaje; volvería demasiado confusa su labor.

En su primera reunión con Metternich en Viena, Tatischeff se formó una opinión del ministro austriaco. Le pareció más bien frívolo, aparentemente más interesado en bailes de disfraces y en jovencitas que en Grecia. Metternich parecía despreocupado y algo mal informado; lo poco que dijo sobre la situación de Grecia delataba confusión. Tatischeff le leyó la nota de D'Istria y, como si no lo hubiera pensado, Metternich le preguntó si ésas eran también las instrucciones del zar. Puesto en tal aprieto, Tatischeff no pudo mentir. Su esperanza era entonces que las un tanto contradictorias instrucciones del zar confundieran aún más al príncipe, lo que le permitiría a él mantenerse un paso adelante.

En los días siguientes, Tatischeff pasó espléndidos momentos en la deliciosa ciudad de Viena. Luego tuvo otra reunión con Metternich, quien le preguntó si podía iniciar negociaciones con base en las instrucciones del zar. Antes de que Tatischeff

podiera pensarlo, Metternich le preguntó cuáles podían ser las demandas de Rusia en esa situación. Eso parecía justo, y Tatischeff respondió que los rusos deseaban hacer de Grecia un protectorado, obtener la aprobación de la alianza para su intervención en Grecia, etc. Metternich rechazó cada una de sus propuestas, diciendo que su gobierno jamás accedería a tales cosas, así que Tatischeff le pidió sugerir otras ideas. Metternich se arrojó entonces a una abstracta disquisición sobre la revolución, la importancia de la Santa Alianza y otras irrelevancias. Tatischeff quedó confundido y más bien molesto. Había querido que se definiera una posición, pero esas conversaciones eran informales y amorfas; sintiéndose perdido, había sido incapaz de conducir las en la dirección que deseaba.

Días después, Metternich mandó llamar de nuevo a Tatischeff. Parecía incómodo, incluso apenado; los turcos, dijo, acababan de enviarle una nota diciéndole que los rusos estaban detrás de los problemas en Grecia y pidiéndole transmitir al zar su determinación de pelear hasta la muerte por conservar lo que era suyo. En tono solemne que sugería que estaba enojado por la falta de diplomacia de los turcos, Metternich dijo que consideraba innoble para su país transmitir ese deshonesto mensaje al zar. Añadió que los austriacos consideraban a Rusia su más firme aliado y que apoyarían sus condiciones para resolver la crisis. Finalmente, si los turcos se negaban a ceder, Austria rompería relaciones con ellos.

A Tatischeff le conmovió mucho esa súbita muestra emocional de solidaridad. Tal vez los rusos habían malinterpretado al príncipe; quizá realmente estaba de su lado. Temiendo que D'Istria no lo entendiera, Tatischeff informó de esta reunión únicamente al zar. Días después, Alejandro respondió que, en adelante, Tatischeff sólo le rendiría informes a él; D'Istria sería excluido de las negociaciones.

El ritmo de las reuniones con Metternich se intensificó. De un modo u otro, sólo hablaban de soluciones diplomáticas a la crisis; el derecho de Rusia a intervenir militarmente en Grecia dejó de mencionarse. Por último, Metternich invitó al zar a asistir a una conferencia sobre esa cuestión en Verona, Italia, meses más tarde. Ahí Rusia encabezaría el debate sobre cómo resolver mejor el asunto; estaría en el centro de la atención, y al zar se le celebraría legítimamente como el salvador de Europa en la cruzada contra la revolución. El zar aceptó gustosamente la invitación.

En San Petersburgo, D'Istria se encolerizaba y despotricaba ante quien lo escuchara, pero poco después del retorno de Tatischeff, el ministro ruso del Exterior fue destituido irrevocablemente de su cargo. Y en la posterior conferencia en Verona, tal como él lo había predicho, la crisis griega se resolvió precisamente del modo más conveniente para los intereses de Austria. El zar fue la estrella del espectáculo, pero aparentemente no le importó o no reparó en que había firmado un documento que, en esencia, impedía a Rusia intervenir unilateralmente en los Balcanes, renunciando así a un derecho en el que habían insistido todos los líderes rusos desde Pedro el Grande. Metternich había ganado la guerra contra D'Istria en forma más rotunda que la que el exministro habría creído posible.



## *Interpretación*

La meta de Metternich fue siempre un arreglo que sirviera lo mejor posible a los intereses a largo plazo de Austria. Esos intereses, decidió, implicaban no sólo impedir la intervención rusa en Grecia, sino también maniobrar para que el zar renunciara en forma permanente al derecho de enviar tropas a los Balcanes, perdurable fuente de inestabilidad en Europa. Así que Metternich analizó la fuerza relativa de ambas partes. ¿De qué recursos disponía sobre los rusos? De casi ninguno; de hecho, él era la parte débil. Pero tenía una carta a su favor: sus años de estudio de la algo extraña personalidad del zar. Alejandro era un hombre sumamente emocional que sólo actuaba en estado de exaltación; todo tenía que convertirlo en una cruzada. Así, desde el principio mismo de la crisis, Metternich sembró la semilla de que la verdadera cruzada en este caso no era de los cristianos contra los turcos, sino de las monarquías contra la revolución.

Metternich también entendió que su principal enemigo era D'Istria, y que tendría que meter una cuña entre D'Istria y el zar. Así que atrajo a un emisario a Viena. En las negociaciones individuales, Metternich era un ajedrecista de altos vuelos. Con Tatischeff, como con muchos otros, primero abatía las sospechas del contrincante jugando al aristócrata fatuo, e incluso de escaso ingenio. Luego alargaba las negociaciones, empantanándolas en abstractas disquisiciones legalistas. Esto lo hacía parecer más estúpido, lo que en su caso engañó aún más a Tatischeff, pero también lo confundió e irritó. Un negociador confundido y enfadado es propenso a errores, como el de revelar demasiado sobre lo que persigue, siempre una equivocación fatal. Un negociador confundido también es más fácil de persuadir con manifestaciones emocionales. En este caso, Metternich usó la nota de los turcos para montar un pequeño drama en el que pareció revelar un repentino cambio en sus simpatías. Esto puso a Tatischeff —y a través de él al zar— completamente bajo su hechizo.

En agradecimiento por su absolución, Orestes dedicó un altar a Atenea Belicosa, pero las Erinias amenazaron con que, si no se revocaba la sentencia, dejarían caer una gota de la sangre de sus corazones que haría estéril la tierra, añublaría las cosechas y destruiría a todos los habitantes de Atenas. Pero Atenea calmó su ira mediante la lisonja: reconoció que eran mucho más sabias que ella y les sugirió que podían fijar su residencia en una gruta de Atenas, donde reunirían una multitud de adoradores, más de los que podían esperar hallar en ninguna otra parte.

Contarían con altares domésticos apropiados para las deidades infernales, así como con sacrificios moderados, libaciones a la luz de las antorchas, primicias ofrecidas después de la consumación del matrimonio o del nacimiento de los hijos, e inclusive asientos en el Erecteón. Si ellas aceptaban esta invitación, Atenea decretaría que ninguna casa en la que no se les rindiera culto pudiera prosperar; pero ellas, a cambio, debían comprometerse a invocar vientos favorables para sus barcos, fertilidad para su tierra y casamientos fecundos para los habitantes de su ciudad, así como a extirpar a los impíos, de modo que ella pudiera juzgar conveniente conceder a Atenas la victoria en la guerra. Las Erinias, tras una breve deliberación, aceptaron de buena gana las propuestas.

*LOS MITOS GRIEGOS, VOL. 2, ROBERT GRAVES, 1955.*

En lo sucesivo, fue un juego de niños replantear las conversaciones para adecuarlas al propósito de Metternich. El ofrecimiento de celebrar una conferencia en

la que el zar destellaría fue deslumbrante y tentador, y también parecía brindar a Rusia la oportunidad de mayor influencia en los asuntos europeos (uno de los más profundos deseos de Alejandro). De hecho, el resultado fue el contrario: Alejandro terminó firmando un documento que excluía a Rusia de los Balcanes, la meta de Metternich desde el principio. Sabiendo lo fácil que es seducir a la gente con apariencias, el ministro austriaco hizo sentir poderoso al zar (el centro de la atención en la conferencia), mientras retenía para sí la sustancia (hacer firmar ese documento). Esto es lo que los chinos llaman darle a alguien una vistosa pieza de azulejo pintado a cambio de jade.

Como lo demostró Metternich tan a menudo, el éxito en la negociación depende del nivel de preparación. Si entras con nociones vagas de lo que quieres, acabarás pasando de una posición a otra según lo que la otra parte ponga sobre la mesa. Podrías terminar así en una posición aparentemente apropiada, pero contraria a la larga a tus intereses. A menos que analices minuciosamente los recursos a tu disposición, es probable que tus maniobras resulten contraproducentes.

Antes que nada debes ubicarte determinando con absoluta claridad tus metas a largo plazo y los recursos que tienes para alcanzarlas. Esa claridad te mantendrá paciente y tranquilo. También te permitirá hacer concesiones insignificantes que parezcan generosas, para que la gente no afecte tus verdaderas metas. Antes de que empiecen las negociaciones, estudia a tus contrincantes. Descubrir sus debilidades y deseos incumplidos te brindará otro recurso: la posibilidad de confundirlos, de hacerlos caer presa de sus emociones, de seducirlos con azulejos. De ser posible, finge ser tont@: entre menos te entienda la gente y sepa adónde vas, dispondrás de más margen de maniobra para acorralarla.

*Todos quieren algo sin tener la menor idea de cómo conseguirlo, y el aspecto realmente curioso de esta situación es que nadie sabe cómo alcanzar lo que desea. Pero como yo sé qué quiero y de qué son capaces los demás, estoy totalmente preparado.*

—Príncipe Klemens von Metternich (1773-1859).

## **CLAVES PARA LA GUERRA**

El conflicto y la confrontación son generalmente asuntos desagradables que suscitan emociones desagradables. En afán de evitar esas molestias, con frecuencia la gente intentará ser amable y conciliadora con quienes la rodean, en la creencia de que eso incitará a cambio la misma respuesta. Pero muy a menudo la experiencia demuestra que esta lógica es errónea: con el tiempo, la gente a la que tratas con amabilidad te dará por descontado. Te creará débil y explotable. Ser generos@ no incita gratitud, sino que crea niños mimados o personas que resienten una conducta percibida como caridad.

Quienes creen contra las evidencias que la amabilidad engendra amabilidad están condenados a fracasar en cualquier clase de negociación, para no hablar del juego de

la vida. La gente responde en forma amable y conciliadora sólo cuando es en su interés y tiene que hacerlo. Tu meta es crear ese imperativo volviéndole costoso pelear. Si cedes a la presión del deseo de ser conciliador@ y ganar su confianza, sólo le darás la oportunidad de dilatarse, engañar y aprovecharse de tu amabilidad. Así es la naturaleza humana. A lo largo de los siglos, quienes han librado guerras han aprendido esta lección por la vía difícil.

Cuando las naciones han violado este principio, los resultados han sido comúnmente trágicos. En junio de 1951, por ejemplo, el ejército de Estados Unidos interrumpió su muy eficaz ofensiva contra el Ejército de Liberación del Pueblo Chino en Corea a causa de que chinos y norcoreanos dieron señales de estar dispuestos a negociar. En cambio, alargaron las conversaciones tanto como pudieron mientras recuperaban sus fuerzas y fortalecían sus defensas. Cuando la negociación fracasó y se reanudó la guerra, las fuerzas estadounidenses descubrieron que habían perdido su ventaja en el campo de batalla. Este patrón se repitió en la Guerra de Vietnam, y hasta cierto punto también en la Guerra del Golfo de 1991. Los estadounidenses actuaron movidos en parte por un deseo de reducir bajas, y en parte asimismo por el de que se viera que intentaban poner fin a esas guerras lo más pronto posible, el deseo de parecer conciliadores. De lo que no se dieron cuenta fue de que el incentivo del enemigo para negociar de buena fe se perdió en el proceso. En este caso, tratar de ser conciliadores y salvar vidas condujo a guerras mucho más prolongadas, más sangrientas, verdaderas tragedias. Si Estados Unidos hubiera seguido avanzando en Corea en 1951, habría compelido a coreanos y chinos a negociar bajo sus propias condiciones; si hubiera continuado con sus campañas de bombardeo en Vietnam, habría podido obligar a los norvietnamitas a negociar en vez de hacer tiempo; si hubiera continuado con su marcha hasta Bagdad en 1991, habría podido deponer a Saddam Hussein como condición para la paz, impidiendo una guerra futura y salvando incontables vidas.

La lección es simple: al seguir avanzando, al sostener una presión implacable, obligas a tus enemigos a responder, y en última instancia, a negociar. Si avanzas un poco cada día, los intentos por aplazar la negociación sólo debilitarán su posición. Tú demuestras tu resolución y determinación, y no con gestos simbólicos, sino haciendo verdadero daño. No persistes en tu avance para tomar territorios o posesiones, sino para situarte en la posición más fuerte posible y ganar la guerra. Una vez que hayas obligado a tus enemigos a llegar a un acuerdo, tendrás margen para hacer concesiones y devolver una parte de lo que tomaste. En el proceso podrías incluso parecer amable y conciliador@.

A veces en la vida te tocará ser la parte débil, sin ningún peso real. En esas ocasiones, es aún más importante seguir avanzando. Al mostrar fortaleza y resolución y mantener la presión, encubrirás tus debilidades y obtendrás apoyos que te permitirán generar recursos para ti mism@.

En junio de 1940, poco después de que el *blitzkrieg* alemán destruyera las

defensas de Francia y de que el gobierno francés se rindiera, el general Charles de Gaulle huyó a Inglaterra. Esperaba establecerse en esa nación como el líder de la Francia Libre, el gobierno legítimo en el exilio, en oposición al gobierno de Vichy dominado por los alemanes, que regía entonces sobre la mayor parte del país. Las circunstancias estaban firmemente en su contra: De Gaulle no había sido nunca una figura de alto perfil en Francia. Muchos militares y políticos franceses más conocidos que él podían reclamar el papel que De Gaulle deseaba; carecía de medios para hacer que los aliados lo reconocieran como el líder de la Francia Libre, y sin su reconocimiento él no tendría autoridad.

Desde el principio De Gaulle ignoró las circunstancias y se presentó ante todos como el único hombre que podía salvar a Francia tras su deshonrosa rendición. Transmitía por radio a Francia encendidos discursos. Recorrió Inglaterra y Estados Unidos, haciendo un espectáculo de su sensación de propósito, presentándose como una especie de Juana de Arco de última hora. Hizo importantes contactos en la Resistencia francesa. Winston Churchill admiraba a De Gaulle, pero solía considerarlo insoportablemente arrogante, y Franklin D. Roosevelt lo desdeñaba; una y otra vez ambos líderes intentaron persuadirlo de aceptar el control compartido de la Francia Libre. Pero su respuesta fue siempre la misma: no transigiría. No aceptaría nada que no fuera el liderazgo exclusivo. En sesiones de negociación era francamente rudo, al punto de que a veces se marchaba, dejando en claro que para él era todo o nada.

Churchill y Roosevelt maldecían el nombre de De Gaulle, lamentando el día en que le habían permitido ocupar una posición. Hablaban incluso de destituirlo y obligarlo a salir de la jugada. Pero siempre cedían, y a la larga le dieron lo que quería. Hacer lo contrario habría significado un escándalo público en momentos delicados, y entorpecido las relaciones de esos líderes con la resistencia clandestina francesa. Habrían depuesto a un hombre al que gran parte de la gente había terminado por venerar.

Comprende: si eres débil y pides poco, recibirás poco. Pero si actúas energicamente, haciendo firmes y hasta extravagantes demandas, crearás la impresión opuesta: la gente pensará que tu seguridad se basa sin duda en algo real. Te ganarás respeto, lo que se traducirá en poder. Una vez que te hayas establecido en una posición fuerte, podrás llegar más lejos negándote a hacer arreglos, dejando en claro que estás dispuesto a retirarte de la mesa, una efectiva forma de coerción. La otra parte podría considerarlo un exceso, pero tú te cerciorarás de que haya un precio que pagar por ello: mala publicidad, por ejemplo. Y si a la larga cedes un poco, será mucho menos que los arreglos que ella te habría impuesto si hubiera podido.

El gran diplomático y escritor británico Harold Nicholson pensaba que había dos tipos de negociadores: los guerreros y los tenderos. Los guerreros usan las negociaciones como medio para ganar tiempo y conseguir una posición más fuerte. Los tenderos operan sobre el principio de que es más importante establecer confianza,

moderar las demandas de cada parte y llegar a un arreglo mutuamente satisfactorio. Ya sea en la diplomacia o en los negocios, el problema se presenta cuando los tenderos suponen tratar con otro tendero, sólo para descubrir que se hallan frente a un guerrero.

Sería útil saber de antemano a qué tipo de negociador te enfrentas. La dificultad es que los guerreros hábiles son maestros del disfraz: en un principio parecerán sinceros y amistosos, y revelarán su naturaleza guerrera cuando sea demasiado tarde. Al resolver un conflicto con un enemigo que no conoces bien, siempre es mejor protegerte haciéndote pasar por guerrero@: negocia mientras avanzas. Siempre habrá un momento para retroceder y remediar las cosas si llegas demasiado lejos. Pero si caes presa de un guerrero, no podrás recuperar nada. En un mundo en el que cada vez hay más guerreros, tú también debes estar dispuest@ a empuñar la espada, aun si eres tender@ de corazón.

**Imagen:** El palo. Puedes hablar suave y amablemente, pero la otra parte ve que sostienes algo temible en la mano. No tiene por qué sentir el dolor de un golpe en la cabeza con eso; sabe que el palo está ahí, que no se irá, que lo has usado antes y que duele. Es mejor terminar la discusión y negociar un arreglo, a cualquier precio, que arriesgar un doloroso porrazo.

**Autoridad:** No nos consideremos vencedores hasta un día después de la batalla, ni vencidos hasta cuatro días después. [...] Llevemos siempre la espada en una mano y la rama de olivo en la otra, invariablemente dispuestos a negociar, pero a negociar sólo mientras avanzamos. —*Príncipe Klemens von Metternich (1773-1859)*.

## REVERSO

En la negociación, como en la guerra, no debes permitirte el arrebató: es riesgoso avanzar y tomar demasiado, pues podrías crearte un férreo enemigo empeñado en vengarse. Así les sucedió después de la Primera Guerra Mundial a los aliados, quienes impusieron tan severas condiciones a Alemania en la negociación de la paz que sentaron demostrablemente las bases de la Segunda Guerra Mundial. Un siglo antes, por el contrario, Metternich siempre negociaba con la meta de impedir que la otra parte se sintiera ofendida. Tu propósito en cualquier arreglo que negocies no deberá ser nunca satisfacer tu codicia o castigar a la otra parte, sino asegurar tus intereses. A largo plazo, con un arreglo punitivo sólo conseguirás inseguridad.

## 22 Aprende a terminar las cosas

### LA ESTRATEGIA DE SALIDA

*En este mundo te juzgan por lo bien que pones fin a las cosas. Una conclusión desordenada o incompleta puede reverberar años enteros, y arruinar tu fama en el proceso. El arte de terminar bien las cosas radica en saber cuándo detenerse, nunca llegar tan lejos como para agotarte o crear enemigos encarnizados que te embrollen en futuros conflictos. También supone acabar con la nota correcta, con energía y estilo. No es simplemente cuestión de ganar la guerra, sino de la manera en que la ganas, la forma en que tu victoria te prepara para el siguiente round. El culmen de la sabiduría estratégica es evitar todo conflicto y enredo sin salida realista.*

### SIN SALIDA

Para los miembros de más alto rango del politburó soviético —el secretario general, Leonid Brezhnev; el director de la KGB, Yuri Andropov, y el ministro de Defensa, Dmitri Ustinov—, el periodo de fines de la década de 1960 a principios de la de 1970 pareció una época de oro. Habían sobrevivido a la pesadilla de los años de Stalin y al torpe reinado de Krushev. Por fin había cierta estabilidad en el imperio soviético. Sus Estados satélites en Europa oriental eran relativamente dóciles, en particular tras la supresión de un levantamiento en Checoslovaquia en 1968. Su archinémesis, Estados Unidos, había sacado un ojo morado de la Guerra de Vietnam. Sin embargo, lo más promisorio era que los rusos habían podido extender poco a poco su influencia en el Tercer Mundo. El futuro parecía brillante.

Un país clave en los planes de expansión de los rusos era Afganistán, en su frontera sur. Afganistán era rico en gas natural y otros minerales y tenía puertos en el Océano Índico; convertirlo en satélite soviético sería un sueño hecho realidad. Los rusos se habían insinuado a ese país desde la década de 1950, ayudando a entrenar a su ejército; construyendo la carretera Salang de Kabul a la Unión Soviética, al norte, y tratando de modernizar a esa atrasada nación. Todo marchó según lo planeado hasta mediados de los años setenta, cuando fundamentalistas islámicos empezaron a convertirse en una fuerza política en todo Afganistán. Los rusos vieron dos peligros en ello: primero, que los fundamentalistas llegaran al poder y, considerando ateo y detestable al comunismo, cortaran los lazos con los soviéticos; y segundo, que el descontento fundamentalista se propagara desde Afganistán al sur de la Unión Soviética, con abundante población islámica.

*Si se tira muy alto, no se da en el blanco. Si un pájaro no llega a su nido sino que vuela cada vez más alto, terminará por caer en la red del cazador. Quien en momentos de extraordinaria prominencia de pequeñas cosas no sabe cómo hacer alto, sino que busca incansablemente llegar cada vez más lejos, atrae la desgracia de manos de los dioses y los hombres, porque se desvía del orden de la naturaleza.*

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

En 1978, para impedir ese escenario de pesadilla, Brezhnev apoyó en secreto un

golpe que llevó al Partido Comunista Afgano al poder. Pero los comunistas afganos estaban irreparablemente divididos, y sólo luego de una larga lucha de poder emergió un líder: Hafizulá Amín, de quien los soviéticos desconfiaban. Además, los comunistas no eran populares en Afganistán, y Amín recurrió a los medios más brutales para mantener a su partido en el poder. Esto sólo fomentó la causa fundamentalista. En todo el país, insurgentes —los mujaidines— empezaron a rebelarse, y miles de soldados afganos desertaron en favor de ese ejército.

Para diciembre de 1979, el gobierno comunista en Afganistán estaba al borde del abismo. En Rusia, los miembros de más alto rango del politburó se reunieron para hablar de esa crisis. Perder Afganistán sería un golpe devastador y fuente de inestabilidad luego de alcanzado tanto progreso. Culparon a Amín de sus problemas; tendría que irse. Ustinov propuso un plan: repitiendo lo que los soviéticos habían hecho al sofocar rebeliones en Europa oriental, postuló una guerra relámpago por una fuerza soviética relativamente reducida que tomara Kabul y la carretera Salang. Posteriormente se depondría a Amín, y el comunista Babrak Karmal tomaría su lugar. El ejército soviético asumiría un bajo perfil, y se fortalecería al afgano para tomar su puesto. En el curso de diez años, Afganistán se modernizaría y se convertiría lentamente en un miembro estable del bloque soviético. Bendecido con la paz y la prosperidad, el pueblo afgano vería los grandes beneficios del socialismo y lo adoptaría.

Días después de esa reunión, Ustinov presentó su plan al jefe del estado mayor del ejército, Nikolai Orgakov. Informado de que el ejército invasor no excedería de setenta y cinco mil hombres, Orgakov se sobresaltó: esa fuerza, dijo, era demasiado reducida para tomar las grandes extensiones montañosas de Afganistán, un mundo muy diferente al de Europa oriental. Ustinov replicó que una gigantesca fuerza invasora generaría mala publicidad para los soviéticos en el Tercer Mundo y daría a los insurgentes un sustancioso blanco de ataque. Orgakov respondió que los indomables afganos tenían una tradición de unirse repentinamente para expulsar a un invasor y que eran feroces combatientes. Calificando el plan de temerario, dijo que era preferible intentar una solución política al problema. Sus advertencias fueron ignoradas.

El plan fue aprobado por el politburó y el 24 de diciembre se puso en marcha. Algunas fuerzas del Ejército Rojo volaron a Kabul, mientras que otras marcharon a la carretera Salang. Amín fue silenciosamente depuesto y ejecutado mientras Karmal era ascendido al poder. Abundaron las condenas en el mundo entero, pero los soviéticos dieron por supuesto que amainarían a la larga, como usualmente ocurría.

*A buen fin, no hay mal principio, y el fin corona la obra. Sean cuales fueren los accidentes de su curso, el fin es lo que decide de su fama.*

*A BUEN FIN NO HAY MAL PRINCIPIO, WILLIAM SHAKESPEARE, 1564-1616.*

En febrero de 1980, Andropov se reunió con Karmal y lo instruyó sobre la

importancia de obtener el apoyo de las masas afganas. Tras presentar un plan con ese propósito, prometió ayuda en dinero y experiencia. Le dijo a Karmal que una vez que las fronteras fueran aseguradas y el ejército afgano fortalecido y que la gente estuviera razonablemente satisfecha con el gobierno, él mismo habría de pedir cortésmente a los soviéticos que se retiraran.

La invasión fue más fácil de lo que los soviéticos esperaban; los líderes de esta fase militar pudieron declarar con seguridad: “Misión cumplida”. Pero en las semanas posteriores a la visita de Andropov fue preciso ajustar esa evaluación: los mujaidines no se intimidaron por el ejército soviético, como había sucedido con los europeos orientales. Desde la invasión, en realidad, el poder de los mujaidines aparentemente no había hecho más que crecer, y sus filas se habían engrosado con reclutas tanto nacionales como extranjeros. Ustinov destinó más soldados a Afganistán y ordenó una serie de ofensivas en partes del país que alojaban a los mujaidines. La primera gran operación de los soviéticos tuvo lugar esa primavera, cuando llegaron al valle de Kunar con armamento pesado, arrasando con pueblos enteros y obligando a los habitantes a huir a campamentos de refugiados en Paquistán. Habiendo despejado el área de rebeldes, los soviéticos se retiraron.

TODO LO QUE TERMINA BIEN ES BUENO: aun las joyas de la corona. Sea cual fuere el curso, el final es el lustre.

*ALL'S WELL THAT ENDS WELL, WILLIAM SHAKESPEARE, 1564-1616.*

Semanas después se recibieron informes de que los mujaidines habían regresado sigilosamente al valle de Kunar. Lo único que los soviéticos habían logrado era enconar y encolerizar aún más a los afganos, facilitando el reclutamiento a los mujaidines. Pero, ¿qué podían hacer los soviéticos? Dejar en paz a los rebeldes era dar tiempo y espacio a los mujaidines para volverse más peligrosos, si bien el ejército era demasiado chico para ocupar regiones enteras. Su respuesta fue repetir una y otra vez sus operaciones policiacas, pero en forma más violenta, con intención de intimidar a los afganos; sin embargo, como Orgakov había predicho, esto sólo los enardeció más.

Mientras tanto, Karmal ponía en marcha programas de alfabetización, para dar más poder a las mujeres, para desarrollar y modernizar al país, todo ello con objeto de dejar sin apoyo a los rebeldes. Pero la vasta mayoría de los afganos prefería su modo de vida tradicional, y los intentos del Partido Comunista por ampliar su influencia tuvieron el efecto opuesto.

Lo más ominoso fue que Afganistán se convirtió rápidamente en imán para otros países deseosos de explotar contra los soviéticos la situación ahí imperante. Estados Unidos en particular vio la oportunidad de vengarse de Rusia por haber abastecido a los norvietnamitas durante la Guerra de Vietnam. La CIA destinó vastas sumas de dinero y *matériel* a los mujaidines. En el vecino Paquistán, el presidente Zia ul-Haq vio la invasión como un regalo del cielo: habiendo llegado al poder años antes en un



golpe militar, y habiendo sido reciente objeto de la condena mundial por haber ejecutado a su primer ministro, Zia comprendió que si permitía que Paquistán sirviera de base a los mujaidines, conseguiría el favor tanto de Estados Unidos como de las naciones árabes. El presidente de Egipto, Anwar Sadat, quien poco antes había firmado un controvertido tratado de paz con Israel, vio de igual forma en la invasión una oportunidad de oro para apuntalar el apoyo islámico a su causa enviando ayuda a los musulmanes.

Dado que los ejércitos soviéticos estaban diluidos en Europa oriental y alrededor del mundo, Ustinov se rehusó a enviar más hombres a Afganistán; equipó en cambio a sus soldados con el armamento más reciente y se empeñó en acrecentar y fortalecer al ejército afgano. Pero nada de esto se tradujo en progreso. Los mujaidines mejoraban sus emboscadas contra transportes soviéticos y usaban con gran efecto los más recientes misiles Stinger adquiridos a los estadounidenses. Los años pasaron, y la moral del ejército soviético caía precipitadamente: los soldados sentían el odio de la población local y se mantenían inmóviles protegiendo posiciones estáticas, sin saber cuándo llegaría la siguiente emboscada. El abuso de drogas y alcohol se extendió.

Cuando los costos de la guerra aumentaron, la sociedad rusa empezó a oponerse a ella. Pero los líderes soviéticos no podían permitirse el repliegue: aparte de crear un peligroso vacío de poder en Afganistán, eso daría un fuerte golpe al prestigio global de su país como superpotencia. Así que decidieron mantener sus tropas en esa nación, cada año supuestamente sería el último. Los más antiguos miembros del politburó fueron muriendo poco a poco —Brezhnev en 1982, Andropov y Ustinov en 1984— sin ver el menor progreso.

En 1985, Mijaíl Gorbachov se convirtió en secretario general de la Unión Soviética. Habiéndose opuesto a esa guerra desde el principio, inició el retiro en fases de Afganistán. Los últimos soldados salieron a principios de 1989. En total, más de catorce mil soldados soviéticos murieron en el conflicto, aunque los costos ocultos — para la delicada economía rusa, para la escasa fe del pueblo en su gobierno— fueron mucho mayores. Apenas unos años después, el sistema entero se vendría abajo.

Diez mil musulmanes marcharon entonces por los valles montañosos hacia La Meca. Mahoma dividió su fuerza en cuatro columnas. [...] Mahoma dio órdenes estrictas de que no se usara la violencia. Su tienda fue instalada en terrenos altos inmediatamente sobre la ciudad. Ocho años antes, había huido de La Meca en la oscuridad, y permanecido escondido tres días en una cueva en el Monte Thor, el que ahora podía ver desde su tienda elevarse más allá de la villa. Esta vez diez mil guerreros estaban preparados para obedecer hasta su última orden, y su ciudad natal se tendía indefensa a sus pies. Tras un breve descanso, montó en su camello y entró a la ciudad, tocó reverentemente la piedra negra y ejecutó los siete circuitos rituales de la kaaba. [...]

Mahoma el Conquistador no era vengativo. Se proclamó una amnistía general, de la que fue excluida menos de una docena de personas, y sólo cuatro de ellas efectivamente ejecutadas. Ikrima, hijo de Abu Jahal, escapó a Yemen, pero su esposa apeló al Apóstol, quien accedió a perdonarlo. [...] La ocupación musulmana de La Meca fue, así, prácticamente incruenta. El fogoso Jalid ibn al Waleed mató a algunas personas en la puerta sur y fue severamente reprendido por Mahoma. Aunque el Apóstol había sido perseguido en esa ciudad, y aunque muchos de sus más acérrimos adversarios aún vivían ahí, ganó todos los corazones con su clemencia en su día de triunfo. Tal generosidad, o calidad de estadista, fue particularmente notable entre los árabes, raza que siempre ha estimado la venganza. Su éxito había sido

conseguido mediante la política y la diplomacia, más que la acción militar. En una era de violencia y masacre, él se había dado cuenta de que las ideas son más poderosas que la fuerza.

*THE GREAT ARAB CONQUESTS, JOHN BAGOT GLUBB, 1963.*

## *Interpretación*

El gran general alemán Erwin Rommel hizo una vez una distinción entre un juego de apuestas y un riesgo. Ambos casos implican una acción con apenas una posibilidad de éxito, posibilidad que aumenta si se actúa con arrojo. La diferencia es que, en el caso de un riesgo, puedes recuperarte si pierdes: tu fama no sufrirá daño a largo plazo, tus recursos no se agotarán y podrás volver a tu posición original con pérdidas aceptables. En el caso de un juego de apuestas, por el contrario, la derrota puede conducir a incontables problemas, que es probable que sigan una trayectoria en espiral hasta salir de control. En un juego tiende a haber demasiadas variables, lo que vuelve más complejo el panorama posterior si las cosas marchan mal. Pero el problema llega aún más lejos: si un juego se complica, es más difícil que lo abandones; sabes que las apuestas son demasiado altas, no puedes permitirte perder. Así que te empeñas en salvar la situación, a menudo empeorándola y hundiéndote más, en un hoyo del que no puedes salir. La gente se siente atraída a jugar a causa de sus emociones: sólo ve las brillantes perspectivas de ganar, e ignora las ominosas consecuencias de perder. Correr riesgos es esencial; jugar apostando es aventurado. Pueden pasar años antes de que te recuperes de un juego, si acaso lo consigues.

La invasión de Afganistán fue un clásico juego de apuestas. Los soviéticos se sintieron atraídos a él por la irresistible tentación de poseer un Estado cliente en la región. Deslumbrados por esa perspectiva, ignoraron la realidad: que los mujaidines y algunas potencias extranjeras tenían demasiado en juego para permitir a los soviéticos un Afganistán seguro. Había demasiadas variables fuera de su control: las acciones de Estados Unidos y Paquistán, las áreas fronterizas montañosas imposibles de obstruir, y más. Un ejército de ocupación en Afganistán implicaba un doble aprieto: cuanto mayor fuera la presencia militar, más se le aborrecería; y cuanto más se le aborreciera, mayor tendría que ser para su propia protección, y así indefinidamente.

Sin embargo, los soviéticos aceptaron el juego, y se metieron en líos. Demasiado tarde se dieron cuenta de que las apuestas habían aumentado: salir —perder— sería un golpe devastador para su prestigio. Significaría la expansión de los intereses estadounidenses y de una insurgencia cancerosa en su frontera. Pero como no debían haber invadido nunca en primera instancia, no tenían una racional estrategia de salida. Habría sido preferible que redujeran sus pérdidas y salieran corriendo, pero eso es casi imposible en un juego de apuestas, porque está gobernado por las emociones; y una vez comprometidas las emociones, es difícil retirarse.

La peor manera de terminar algo —una guerra, un conflicto, una relación— es hacerlo lenta y dolorosamente. Los costos de un final así se multiplican: pérdida de seguridad en un@ mism@, inconsciente prevención del conflicto la siguiente vez,

mayor rencor y animosidad... una absurda pérdida de tiempo. Antes de emprender una acción, debes calcular en términos precisos tu estrategia de salida. ¿Cómo exactamente terminará la acción y adónde te llevará? Si las respuestas a estas preguntas parecen vagas y puramente especulativas; si el éxito parece demasiado seductor y el fracaso algo peligroso, es muy probable que te halles frente a un juego de apuestas. Tus emociones te conducen a una situación que podría terminar en un pantanal.

*Aut non tentaris, aut perface.* (No lo intentes, o llévalo hasta su fin.)

OVIDIO, 43 A.C.-17 D.C.

Antes de que eso suceda, detente. Y si descubres que ya cometiste este error, sólo tienes dos soluciones razonables: terminar el conflicto lo más pronto posible, con un golpe fuerte y violento destinado a ganar, aceptando los costos y comprendiendo que son mejores que una lenta y penosa agonía, o reducir tus pérdidas y retirarte de inmediato. Nunca permitas que el orgullo o la preocupación por tu fama te lleven hasta el pantano; ambos sufrirán golpes mucho mayores a causa de tu persistencia. La derrota a corto plazo es mejor que el desastre a largo plazo. Es sabio saber cuándo terminar.

*Llegar demasiado lejos es tan malo como quedarse corto.*

—Confucio (551?-479 a.C.).

## EL FINAL COMO PRINCIPIO

En su juventud, Lyndon B. Johnson tenía un único sueño: ascender por la escalera de la política y ser presidente. Cuando tenía veintitantos años, esa meta empezó a parecerle inalcanzable. Un empleo como secretario de un congresista de Texas le había permitido conocer y causar buena impresión al presidente Franklin D. Roosevelt, quien lo había nombrado director en Texas de la National Youth Administration, cargo que prometía excelentes relaciones políticas. Pero los votantes de Texas eran extremadamente leales, y a menudo hacían volver a los congresistas a sus escaños durante décadas, o hasta que morían. Johnson necesitaba con urgencia un escaño en el congreso. Si no lo conseguía pronto, estaría demasiado viejo para ascender por esa escalera, y ardía de ambición.

El 22 de febrero de 1937, como caída del cielo, llegó la oportunidad de toda una vida: el congresista de Texas James Buchanan murió intempestivamente. El escaño que dejó vacío, el del décimo distrito de Texas, era una rara oportunidad, y los pesos pesados políticos idóneos de ese estado anunciaron de inmediato su participación en la contienda. Los muchos aspirantes incluían a Sam Stone, popular juez de distrito; Shelton Polk, ambicioso joven abogado de Austin, y C. N. Avery, excoordinador de campaña de Buchanan, el favorito. Avery contaba con el apoyo de Tom Miller,

alcalde de Austin, la única gran ciudad del décimo distrito. Con el respaldo de Miller, disponía de casi suficientes votos para ganar la elección.

Johnson se hallaba frente a un terrible predicamento. Si entraba a la contienda, las posibilidades estaban en su contra: era joven —sólo tenía veintiocho años—, y era desconocido y estaba poco relacionado en el distrito. Una derrota severa empañaría su fama y lo atrasaría en el cumplimiento de su meta de largo plazo. Pero si optaba por no competir, tal vez tendría que esperar diez años a que apareciera otra oportunidad. Con todo esto en mente, dejó atrás la cautela y se lanzó a la contienda.

En efecto, el profundo estudio de la experiencia pasada lleva a la conclusión de que las naciones podrían haber llegado a menudo más cerca de su objetivo aprovechando un cese en la lucha para llegar a un arreglo que persiguiendo la guerra con el propósito de la “victoria”. La historia revela también que en muchos casos habría podido obtenerse una paz benéfica si los estadistas de las naciones en pugna hubieran mostrado más comprensión de los elementos psicológicos de sus “sensores” de paz.

Por lo común su actitud ha sido demasiado similar a la que se ve en la querrela doméstica clásica: cada parte teme dar la impresión de rendirse, con el resultado de que cuando una de ellas se siente inclinada a la conciliación, suele expresarlo con palabras demasiado rígidas, mientras que la otra tiende a reaccionar lentamente, en parte por orgullo y obstinación y en parte por la propensión a interpretar ese gesto como signo de debilidad, cuando bien puede ser un signo de recuperación del sentido común. Así, el momento fatídico pasa, y el conflicto continúa, en perjuicio mutuo. Es raro que la persistencia del conflicto sirva a un buen propósito cuando las dos partes están obligadas a seguir viviendo bajo el mismo techo. Esto se aplica aún más a la guerra moderna que al conflicto doméstico, ya que la industrialización de las naciones ha vuelto inseparable su suerte.

*STRATEGY*, B. H. LIDDELL HART, 1954.

Su primer paso fue llamar a su lado a las docenas de jóvenes a quienes había ayudado o contratado al correr de los años. Su estrategia de campaña fue simple: se distinguiría de los demás contendientes presentándose como el más firme partidario de Roosevelt. Un voto por Johnson era un voto por el presidente, el popular arquitecto del New Deal. Y como Johnson no podría competir en Austin, decidió dirigir su ejército de voluntarios al campo, el escasamente poblado Hill County. Ésa era el área más pobre del distrito, un lugar al que rara vez los candidatos se aventuraban. Johnson quería conocer hasta al último agricultor y aparcero, estrechar todas las manos posibles, obtener los votos de la gente que nunca antes había votado. Era la estrategia de un hombre desesperado que reconocía que ésa era su mejor, y única, posibilidad de victoria.

Si te concentras exclusivamente en la victoria, sin reparar en sus efectos, podrías fatigarte demasiado como para poder beneficiarte de la paz, en tanto que es casi seguro que la paz será mala, pues contendrá los gérmenes de otra guerra. Ésta es una lección sustentada por abundantes experiencias.

*STRATEGY*, B. H. LIDDELL HART, 1954.

Uno de los más leales seguidores de Johnson era Carroll Keach, quien se desempeñó como su chofer. Juntos recorrieron cada kilómetro cuadrado del Hill County, cruzando todos los caminos de terracería y ganado. Cuando veía una granja apartada, Johnson bajaba del auto, caminaba hasta la puerta, se presentaba ante los asombrados habitantes, escuchaba pacientemente sus problemas y se retiraba con un

cordial apretón de manos y una cortés petición de voto. Al realizar mítines en ciudades polvorientas que constaban principalmente de una iglesia y una gasolinera, pronunciaba un discurso y luego se mezclaba entre la gente y pasaba al menos unos minutos con cada uno de los asistentes. Tenía una increíble memoria para los rostros y los nombres: si por casualidad encontraba dos veces a una misma persona, recordaba todo lo que ella le había dicho la primera vez, y solía impresionar a desconocidos al hacer referencia a alguien que los conocía. Escuchaba atentamente y siempre tenía el cuidado de dejar a la gente con la sensación de que volverían a verse, y de que si ganaba por fin tendría alguien que velaría por sus intereses en Washington. En bares, tiendas y gasolineras de todo el Hill County, hablaba con los lugareños como si no tuviera otra cosa que hacer. Al marcharse se cercioraba de comprar algo —dulces, comestibles, gasolina—, gesto que ellos apreciaban enormemente. Tenía el don de crear vínculos.

Conforme la contienda avanzaba, Johnson pasaba días sin dormir, ronca la voz, abultados los ojos. Manejando por todo el distrito, Keach oía sorprendido al agotado candidato murmurar en el auto para sí acerca de la gente que acababa de conocer, la impresión que había causado, qué habría podido hacer mejor. Johnson hacía todo lo posible por no parecer nunca desesperado o condescendiente. El último apretón de manos y la última mirada a los ojos era lo que importaba.

Las encuestas eran engañosas: no dejaban de mostrar a Johnson atrás, pero él sabía que había conquistado votos que ninguna encuesta podía registrar. Y en cualquier caso, subía poco a poco; en la última semana se había colado al tercer sitio. De pronto, los demás candidatos se dieron cuenta de lo que sucedía. La elección se volvió desagradable: Johnson fue atacado por su juventud, por su ciego apoyo a Roosevelt, por cualquier cosa que pudiera desenterrar sobre él. Tratando de obtener algunos votos en Austin, Johnson se lanzó contra la maquinaria política del alcalde Miller, quien lo detestaba y hacía todo lo posible por sabotear su campaña. Impertérrito, Johnson visitó personalmente al alcalde varias veces en la última semana para negociar una tregua. Pero Miller desconfiaba de su simpatía. Su atractivo personal quizá había conquistado a los votantes más pobres del distrito, pero los demás candidatos veían un lado diferente de él: era despiadado y capaz de enlodar. Mientras subía en las encuestas, se hacía de cada vez más enemigos.

El día de la elección, Johnson logró uno de los mayores vuelcos en la historia política estadounidense, distanciándose de su más cercano rival por tres mil votos. Exhausto por el agotador ritmo que había adoptado, se le hospitalizó, pero el día después de su victoria ya estaba trabajando de nuevo; tenía algo extremadamente importante que hacer. En su cama de hospital dictó cartas a sus rivales en la contienda. Los felicitó por su excelente campaña; describió su victoria como una chiripa, un voto por Roosevelt más que por él. Al enterarse de que Miller estaba de visita en Washington, telegrafió a sus contactos en esa ciudad para que atendieran al alcalde y lo trataran como rey. Tan pronto como Johnson salió del hospital, visitó a

sus rivales y actuó ante ellos con casi desconcertante humildad. Incluso amistó con el hermano de Polk, a quien condujo por la ciudad para hacer diligencias.

Apenas dieciocho meses después, Johnson tuvo que defender su reelección, y sus antiguos adversarios y enemigos acérrimos se convirtieron de repente en sus más ardientes fieles, donando fondos e incluso haciendo campaña a su favor. Y el alcalde Miller, el que más lo había odiado, se volvió su más firme partidario, y lo siguió siendo durante muchos años.

Es posible aun que, revitalizado por el peculiar impulso psicológico de la agresividad, el agresor, muy a pesar de su fatiga, prefiera continuar que hacer alto, como un caballo al tirar de un cargamento cuesta arriba. En nuestra opinión, esto demuestra rotundamente que un agresor puede fallar por ambición en una circunstancia en la que todavía podría coronar sus esfuerzos en un punto de equilibrio si hiciese alto para asumir una posición defensiva.

Así pues, resulta de la mayor importancia calcular con acierto tal circunstancia durante la planeación de la campaña. De lo contrario, un agresor se vería expuesto a excederse en sus avances y, por así decirlo, a contraer adeudos; y, a su vez, el defensor ha de ser capaz de advertir ese posible error en el enemigo y explotarlo hasta sus últimas consecuencias.

En el repaso del conjunto *de factores* que un general debe aquilatar para tomar una decisión, ha de recordarse que sólo ponderará la dirección y valor de los primordiales si considera muchas posibilidades, próximas algunas de ellas, otras distantes. Debe predecir, por decirlo de alguna manera, si la primera sacudida de la batalla fortalecerá la resolución y resistencia del enemigo o si éste caerá en pedazos, como un pomo de Bolonia, tan pronto como se le palpe; la medida de debilidad y parálisis que provocará en el enemigo la consunción de sus fuentes de aprovisionamiento y la obstrucción de sus comunicaciones; si el sufrimiento del perjuicio infligido desplomará al enemigo o acrecentará su furia como la de un toro herido; si las demás potencias se sobresaltarán o alterarán, y si determinadas alianzas políticas, y cuáles de ellas, habrán de desintegrarse o formarse.

Cuando se cae en la cuenta de que un general debe estimar eso y más con serena discreción, a la manera en que un tirador da en el blanco, debe admitirse que esa faena de la inteligencia humana no constituye una tarea menor. La percepción del general es seducida por incontables giros errados en todas direcciones; y por si la variedad, intrincación y complejidad de estas cuestiones no fueran bastantes para confundirlo, aún los riesgos y responsabilidades pueden lograrlo. Ésta es la causa de que tantos generales prefieran hacer alto mucho antes de acercarse a su objetivo que exponerse a aproximarse de más; y de que los valerosos y emprendedores tiendan a excederse en sus ambiciones, y vean frustrado así el cumplimiento de su propósito. Sólo da realmente en el blanco quien obtiene excelentes resultados con limitados medios.

DE LA GUERRA, CARL VON CLAUSEWITZ, 1780-1831.

## **Interpretación**

Para la mayoría de nosotr@s, la conclusión de cualquier cosa —un proyecto, una campaña, un intento de persuasión— representa una especie de muro: nuestro trabajo está hecho y es momento de contar nuestras pérdidas y ganancias y seguir adelante. Lyndon Johnson veía el mundo en forma muy diferente: un final no era como un muro, sino más bien como una puerta, que conducía a la siguiente fase o batalla. Lo que importaba para él no era obtener una victoria, sino dónde lo llevaría ésta, cómo abriría la siguiente ronda. ¿De qué le habría servido ganar la elección de 1937 si se le hubiera depuesto dieciocho meses después? Esto habría sido un revés devastador para sus sueños de llegar a la presidencia. Si, después de la elección, se hubiera complacido en su momento de triunfo, habría sembrado las semillas del fracaso en la

siguiente elección. Se había hecho de demasiados enemigos; aun si no contendían contra él en 1938, causarían problemas mientras estuviera en Washington. Así que se ocupó de inmediato de conquistar a esos individuos, ya sea con su simpatía, gestos significativos o astutas apelaciones a su interés propio. Tenía fija la vista en el futuro, y en el éxito que le permitiría seguir adelante.

Johnson usó el mismo método en sus esfuerzos por conseguir votantes. En vez de tratar de obtener el apoyo de la gente mediante discursos y palabras bonitas (no era muy buen orador de cualquier forma), se centró en la sensación que dejaba en ella. Sabía que la persuasión es en definitiva un proceso de las emociones: las palabras pueden sonar bien; pero si la gente sospecha que un político no es sincero, que lo único que busca son votos, se cerrará a él y lo olvidará. Así que Johnson se dedicó a establecer una relación emocional con los votantes, y terminaba sus conversaciones con un cordial apretón de manos y una mirada a los ojos, un temblor en la voz, que sellaban el vínculo entre ellos. Dejaba en los votantes la sensación de que lo volverían a ver, y despertaba emociones que eliminaban toda sospecha de que pudiera ser insincero. El final de la conversación era de hecho una especie de comienzo, porque permanecía en la mente de la gente y se traducía en votos.

Entiende: en cualquier proyecto, tu tendencia a pensar en términos de ganar o perder, éxito o fracaso, es peligrosa. Tu mente se detiene, en vez de ver hacia adelante. Las emociones dominan el momento: un júbilo presuntuoso en el triunfo, abatimiento y amargura en la derrota. Lo que necesitas es una perspectiva más fluida y estratégica de la vida. En realidad nada concluye; la forma en que pongas fin a algo influirá e incluso determinará lo que hagas después. Algunas victorias son negativas —no llevan a ninguna parte—, y algunas derrotas son positivas, pues operan como una lección o llamada de atención. Esta fluida manera de pensar te obligará a poner más estratégico énfasis en la calidad y estado anímico de la conclusión. Te hará examinar a tus contrincantes y decidir si a la larga te convendría ser generos@ con ellos, dando un paso atrás y transformándolos en aliados, aprovechando las emociones del momento. Manteniendo la vista en las consecuencias de todo encuentro, podrás pensar más en la sensación que dejas en la gente, una sensación que puede traducirse en un deseo de volver a verte. Al comprender que toda victoria o derrota es temporal, y que lo que importa es lo que hagas con ellas, encontrarás más fácil conservar el equilibrio durante las miles de batallas que la vida acarrea. El único verdadero final es la muerte. Todo lo demás es transición.

*Como dijo Yasuda Ukyo sobre el ofrecimiento de la última copa de vino, sólo importa el final de las cosas. La vida entera debe ser así. Cuando los invitados se marchan, el ánimo de resistirse a decir adiós es esencial.*

*—Yamamoto Tsunetomo, Hagakure: The Book of the Samurai (1659-1720).*

## **CLAVES PARA LA GUERRA**

Hay tres tipos de personas en el mundo. Primero están los soñadores y los habladores,

quienes inician sus proyectos con una explosión de entusiasmo. Pero esta explosión de energía se consume pronto, conforme esas personas tropiezan con el mundo real y el arduo trabajo necesario para llevar a cabo cualquier proyecto. Son criaturas emocionales que viven principalmente en el momento; pierden con facilidad el interés cuando algo nuevo atrapa su atención. Su vida está repleta de proyectos a medio terminar, incluidos algunos que apenas pasaron de una ilusión.

Después están quienes llevan a su término todo lo que emprenden, ya sea porque deben hacerlo o porque pueden empeñar el esfuerzo. Pero cruzan la línea de meta con menos entusiasmo y energía que con los que empezaron. Esto estropea el fin de la campaña. Como están impacientes por terminar, el final parece apresurado y remendado. Y deja en los demás una sensación de ligera insatisfacción; no es memorable, no perdura, no tiene resonancia.

Al gran boxeador Jack Dempsey le preguntaron una vez: “Cuando estás a punto de golpear a alguien, ¿apuntas a la barba o a la nariz?”. “Ni a una ni a otra”, contestó; “apunto al fondo de la cabeza”.

CITADO EN *THE MIND OF WAR*, GRANT T. HAMMOND, 2001.

Ambos tipos de personas inician cada proyecto sin una idea clara de cómo terminarlo. Y conforme el proyecto avanza, difiriendo inevitablemente de lo que habían imaginado, no saben cómo salir de él y si abandonarlo o simplemente precipitarse al final.

El tercer grupo consta de quienes comprenden una ley primaria del poder y la estrategia: el final de algo —un proyecto, una campaña, una conversación— posee extraordinaria importancia para los individuos. Resuena en la mente. Una guerra puede empezar con grandes fanfarrias y producir muchas victorias, pero si termina mal, eso es lo que todos recordarán. Conociendo la importancia y resonancia emocional de la conclusión de cualquier cosa, las personas de este tercer grupo entienden que la cuestión no es nada más terminar lo que comienzan, sino terminarlo bien: con energía, mente clara y un ojo en los efectos, la forma en que el hecho perdurará en la mente de la gente. Estas personas invariablemente empiezan con un plan claro. Cuando ocurren reveses, como es inevitable que suceda, son capaces de mantener la paciencia y pensar racionalmente. Planean no sólo el final, sino también lo que viene después de él, las consecuencias. Éstos son quienes crean las cosas que permanecen: una paz significativa, una memorable obra de arte, una larga y fructífera trayectoria.

La razón de que sea difícil terminar bien las cosas es simple: los finales inspiran emociones irresistibles. Al final de un amargo conflicto, tenemos un profundo deseo de paz, una impaciencia de tregua. Si el conflicto nos da la victoria, es muy probable que sucumbamos a delirios de grandeza o que nos invada la codicia y tomemos más de lo que necesitamos. Si el conflicto ha sido repugnante, la ira nos moverá a terminarlo con un violento golpe punitivo. Si perdemos, nos quedará un ardiente deseo de venganza. Emociones como éstas pueden arruinar todos nuestros positivos



actos previos. De hecho, no hay nada más difícil en el reino de la estrategia que mantener en alto la cabeza hasta el final y aun después, pero nada es más necesario que eso.

La victoria parece haberse alcanzado. Resta sólo un residuo del mal, por erradicar resueltamente cuando el momento lo exija. Todo parece fácil. Justo ahí, sin embargo, radica el peligro. Si no estamos alertas, el mal logrará escapar por medio del disimulo; y cuando nos ha eludido, nuevas desgracias resultan de las semillas restantes, porque el mal no muere fácilmente.

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

Napoleón Bonaparte fue quizá el mayor general que haya existido. Sus estrategias eran maravillas de flexibilidad y detalle combinados, y planeaba todo hasta su última conclusión. Pero tras derrotar a Austria en Austerlitz, y luego a Prusia en Jena-Auerstadt —sus dos principales victorias—, impuso a esos países severas condiciones destinadas a convertirlos en débiles satélites de Francia. Así, en los años posteriores a los tratados, ambas naciones abrigaron un intenso deseo de venganza. Armaron en secreto sus ejércitos y esperaron el día en que Napoleón fuera vulnerable. Esa ocasión llegó después de la desastrosa retirada francesa de Rusia en 1812, momento en se arrojaron sobre él con terrible celo.

Napoleón había permitido que la mezquina emoción —el deseo de humillar, vengarse e imponer obediencia— contaminara su estrategia. Si se hubiera concentrado en sus intereses de largo plazo, habría entendido que era preferible debilitar a Prusia y Austria psicológica más que físicamente: atraerlos con condiciones aparentemente generosas, transformándolos en devotos aliados en vez de satélites resentidos. Muchos en Prusia habían visto inicialmente a Napoleón como un gran libertador. Si hubiera preservado a Prusia como aliado satisfecho, habría sobrevivido a la debacle de Rusia y no habría habido Waterloo.

Aprende bien la lección: no basta con planes brillantes y conquistas acumuladas. Puedes convertirte en víctima de tu propio éxito si permites que la victoria te induzca a llegar más lejos, te haces de aguerridos enemigos, ganas la batalla pero pierdes el juego político posterior. Lo que necesitas es un tercer ojo estratégico: la capacidad de mantener tu concentración en el futuro mientras operas en el presente, y de terminar tus acciones en una forma que sirva a tus intereses para la siguiente ronda bélica. Este tercer ojo te ayudará a contrarrestar las emociones que insidiosamente pueden contaminar tus inteligentes estrategias, en particular la cólera y el deseo de venganza.

La cuestión crítica en la guerra es saber cuándo detenerte, cuándo efectuar tu salida y llegar a un acuerdo. Detente demasiado pronto y perderás todo lo que hayas ganado en tu avance; habrás dado muy poco tiempo para que el conflicto te indique adónde va. Detente demasiado tarde y sacrificarás tus triunfos agotándote, tomando más de lo que puedes manejar, haciéndote de un enemigo feroz y vengativo. El gran filósofo de la guerra Carl von Clausewitz analizó este problema al ocuparse de lo que llamó “el punto culminante de la victoria”: el momento óptimo para terminar la guerra. Para poder reconocer el punto culminante de la victoria, tienes que conocer

tus recursos, cuánto puedes manejar, la moral de tus soldados, todos los síntomas del esfuerzo declinante. Deja de reconocer ese momento, mantén el combate después de él, y te acarrearás todo tipo de indeseables consecuencias: extenuación, crecientes ciclos de violencia y cosas peores.

La guerra relámpago de CENTCOM [Tormenta del Desierto] había terminado. Se había dicho que sería una guerra relámpago de cien horas, pero tres años después era aún una guerra inconclusa. Recordó Gordon Brown, el funcionario del servicio exterior que actuó como principal asesor de política exterior de Schwarzkopf en CENTCOM: “Nunca tuvimos un plan para terminar la guerra”.

*THE GENERAL'S WAR: THE INSIDE STORY OF THE CONFLICT IN THE GULF*, MICHAEL R. GORDON Y GENERAL BERNARD E. TRAINOR, 1995.

A principios del siglo xx, los japoneses vieron a los rusos conseguir avances en China y Corea. En 1904, con la esperanza de detener la expansión rusa, lanzaron un ataque sorpresa contra la ciudad de Puerto Arturo, en la costa de Manchuria y en poder de los rusos. Como ellos eran evidentemente el país menor y tenían menos recursos militares, esperaban que una ofensiva rápida obrara en su favor. Esta estrategia —idea del barón Gentaro Kodama, vicepresidente del estado mayor de Japón— fue eficaz: al tomar la iniciativa, los japoneses pudieron contener a la flota rusa en Puerto Arturo mientras desembarcaban tropas en Corea. Esto les permitió derrotar a los rusos en batallas clave en tierra y mar. El impulso estaba claramente de su lado.

En abril de 1905, sin embargo, Kodama empezó a notar un enorme peligro en su éxito. Los efectivos y recursos de Japón eran limitados; los de Rusia, vastos. Kodama convenció a los líderes japoneses de consolidar las victorias que habían logrado y pedir la paz. El Tratado de Portsmouth, firmado ese mismo año, ofreció a Rusia condiciones más que generosas, pero Japón solidificó su posición: los rusos salieron de Manchuria y Corea y cedieron Puerto Arturo a Japón. Si los japoneses se hubieran dejado llevar por su impulso, seguramente habrían rebasado el punto culminante de la victoria y habrían malbaratado sus triunfos en el inevitable contrataque.

En el otro extremo de la escala, los estadounidenses terminaron demasiado pronto la Guerra del Golfo de 1991, permitiendo que gran parte del ejército iraquí escapara de su cerco. Eso dejó a Saddam Hussein con fuerza suficiente para aplastar en forma brutal los levantamientos chiíta y kurdo que hicieron erupción tras su derrota en Kuwait y para aferrarse al poder. Las fuerzas aliadas se abstuvieron de completar la victoria por el deseo de no dar la impresión de que molían a una nación árabe y por temor a un vacío de poder en Irak. Su deficiente conclusión provocó mucha mayor violencia a largo plazo.

Imagina que todo lo que haces tiene un momento de perfección y fructificación. Tu meta debe ser terminar tu proyecto ahí, en esa cúspide. Sucumbe al final al cansancio, el aburrimiento o la impaciencia y no llegarás a esa cúspide. La codicia y el delirio de grandeza te harán llegar demasiado lejos. Para concluir en ese momento de perfección, debes tener el sentido más claro posible de tus metas, de lo que

realmente deseas. También debes conocer a fondo tus recursos: ¿qué tan lejos puedes llegar en la práctica? Esta conciencia te dará una sensación intuitiva del punto culminante.

Los finales en las relaciones puramente sociales demandan una noción del punto culminante tanto como las de la guerra. Una conversación o relación que se prolonga demasiado siempre termina mal. Abusar de la hospitalidad de la gente, aburrirla con tu presencia, es el más grave de los errores: debes dejarla deseando más de ti, no menos. Puedes lograr esto llevando la conversación o encuentro a su fin un momento antes de lo que la otra parte lo espera. Márchate demasiado pronto y podrías parecer tímido o rudo, pero si partes en el momento justo, en la cima del disfrute y la vivacidad (el punto culminante), producirás un efecto devastadoramente positivo. La gente seguirá pensando en ti mucho después de que te hayas ido. En general, siempre es mejor terminar con energía y estilo, con una nota alta.

Saber llegar al término.— Los maestros de primera categoría se revelan por el hecho de que en lo grande y en lo pequeño saben llegar de un modo perfecto al término, ya sea el término de una melodía o de un pensamiento; del quinto acto de una tragedia o de una acción política. Los primeros de la segunda categoría siempre, hacia el final, se ponen inquietos y no caen al mar con la misma mesura altiva y serena que, por ejemplo, la montaña de Portofino —allí donde el golfo de Génova llega al término de su melodía.

*LA GAYA CIENCIA, FRIEDRICH NIETZSCHE, 1882.*

Victoria y derrota son lo que haces con ellas; es la forma en que las manejas lo que importa. Como la derrota es inevitable en la vida, debes dominar el arte de perder limpia y estratégicamente. Primero, piensa en tu perspectiva mental, cómo asimilas psicológicamente la derrota. Vela como un revés temporal, algo que te despierta y te enseña una lección; e incluso al perder, termina con una nota alta y una ventaja: la de estar mentalmente preparado para lanzarte a la ofensiva en la siguiente ronda. Con demasiada frecuencia, quienes tienen éxito se vuelven blandos e imprudentes; tú debes dar la bienvenida a la derrota como un medio para ser más fuerte.

Segundo, debes ver toda derrota como una manera de demostrarles a los demás algo positivo de ti mismo y de tu carácter. Esto quiere decir mantenerte de pie, no mostrar signos de rencor o defensividad. Al principio de su periodo presidencial, John F. Kennedy embrolló a Estados Unidos en el fiasco de Bahía de Cochinos, una fallida invasión de Cuba. Aunque aceptó la plena responsabilidad de la debacle, no se excedió en sus disculpas; procedió en cambio a corregir su error, cerciorándose de que no se repitiera. Mantuvo la calma, mostrando remordimiento, pero también fortaleza. Obtuvo así apoyo público y político, el cual le ayudó inmensamente en sus batallas posteriores.

Tercero, si ves que la derrota es inevitable, lo mejor suele ser retirarte. De esta manera terminarás con una nota alta aun si pierdes. Esto ayuda a unir a las tropas, dándoles esperanza en el futuro. En la Batalla de El Álamo en 1836, murió hasta el último de los estadounidenses que combatieron contra el ejército mexicano, pero

murieron heroicamente, negándose a rendirse. Esa batalla se convirtió en un grito de guerra —“¡Recuerden El Álamo!”—, y una inspirada fuerza estadounidense al mando de Sam Houston derrotó finalmente a los mexicanos. Tú no tienes que experimentar martirio físico, pero un despliegue de heroísmo y energía convierte la derrota en una victoria moral que pronto se traducirá en una victoria concreta. Sembrar las semillas de la victoria futura en la derrota presente es brillantez estratégica del mayor orden.

Por último, puesto que todo final es una especie de principio de la siguiente fase, con frecuencia es una estrategia sabia terminar con una nota ambivalente. Si te reconcilias con un enemigo después de una batalla, da a entender sutilmente que sigues teniendo un residuo de duda; que la otra parte aún debe demostrarte su buena fe. Cuando una campaña o proyecto llega a su fin, deja a la gente sintiendo que no puede prever qué harás después; mantenla en suspenso, jugando con su atención. Al terminar con una nota de misterio y ambigüedad —una señal mixta, un comentario insinuante, un toque de duda—, tomas la delantera para la siguiente ronda en la más sutil e insidiosa de las maneras.

**Imagen:** El sol. Cuando termina su curso y se oculta en el horizonte, deja tras de sí un brillante y memorable resplandor. Siempre se desea su retorno.

**Autoridad:** Vencer no es nada. Hay que beneficiarse del triunfo. —*Napoleón Bonaparte (1769-1821)*.

## REVERSO

No puede haber valor alguno en terminar mal algo. Aquí no hay reverso.

PARTE  
V  
GUERRA NO CONVENCIONAL  
(SUCIA)

Un general que libra una guerra debe buscar constantemente una ventaja sobre su adversario. La mayor ventaja procede del factor sorpresa, de atacar a los enemigos con estrategias novedosas, ajenas a su experiencia, completamente no convencionales. Está en la naturaleza de la guerra, sin embargo, que al paso del tiempo cualquier estrategia de posible aplicación se ensaye y someta a prueba, así que la búsqueda de lo nuevo y poco convencional tiene una tendencia innata a ser cada vez más extremosa. Al mismo tiempo, los códigos morales y de ética que rigieron sobre la guerra durante siglos se han relajado gradualmente. Estos dos efectos convergen en lo que hoy llamamos “guerra sucia”, en la cual todo se vale, hasta la muerte de miles de civiles desprevenidos. La guerra sucia es política, engañosa y sumamente manipuladora. A menudo el último recurso del débil y el desesperado, usa todos los medios disponibles para nivelar el campo de juego.

La dinámica de lo sucio se ha filtrado a la sociedad y la cultura en general. Ya sea en política, negocios o sociedad, para derrotar a tus adversarios tienes que sorprenderlos, acercarte a ellos desde un ángulo inesperado. Y las crecientes presiones de esas guerras cotidianas vuelven inevitables las estrategias sucias. La gente recurre al disimulo: parece amable y decente, pero usa métodos escurridizos y descaminados tras bastidores.

Lo no convencional tiene su propia lógica, que debes entender. Primero, nada es nuevo mucho tiempo. Quienes dependen de la novedad deben hallar constantemente una idea fresca que vaya contra las ortodoxias del momento. Segundo, la gente que usa métodos no convencionales es muy difícil de combatir. La clásica ruta directa — el uso de la fuerza— no funciona. Debes usar métodos indirectos para combatir lo indirecto, pelear fuego contra fuego, aun a costa de que incurras en lo sucio. Tratar de mantenerte limpio por un imperativo moral es arriesgarte a la derrota.

Los capítulos de esta sección te iniciarán en las diversas formas de la heterodoxia. Algunas de ellas son estrictamente no convencionales: engañar a tus adversarios y hacer lo contrario de lo que esperan. Otras son más políticas y escurridizas: convertir la moral en arma estratégica, aplicar las artes de la guerra de guerrillas a la vida diaria, dominar las insidiosas formas de la agresión pasiva. Y otras más son indefendiblemente sucias: destruir al enemigo desde dentro, infligir terror y pánico. Estos capítulos están destinados a ofrecerte una mejor comprensión de la diabólica psicología implicada en cada una de esas estrategias, para que puedas armarte de la

defensa adecuada.

## 23 Teje una mezcla inconsútil de realidad y ficción

### ESTRATEGIAS DE PERCEPCIÓN ERRÓNEA

*Dado que ninguna criatura puede sobrevivir sin la capacidad de ver o sentir qué pasa a su alrededor, dificultales a tus enemigos saber qué pasa a su alrededor, incluido lo que tú haces. Perturba su enfoque y debilitarás sus facultades estratégicas. Las percepciones de la gente son filtradas por sus emociones; tiende a interpretar el mundo según lo que quiere ver. Alimenta sus expectativas, fabrica una realidad acorde con sus deseos y se confundirá. Los mejores engaños se basan en la ambigüedad, la mezcla de realidad y ficción de tal modo que una no pueda desenredarse de la otra. Controla la forma en que los demás perciben la realidad y los controlarás a ellos.*

### EL ESPEJO FALSO

El 3 de noviembre de 1943, Adolfo Hitler hizo circular un documento entre sus principales generales: la directiva 51, en la que exponía su convicción de que los aliados invadirían Francia al año siguiente y explicaba cómo batirlos. Durante años Hitler había dependido de una especie de intuición para tomar sus más importantes decisiones estratégicas, y una y otra vez sus instintos habían sido correctos; los aliados ya habían intentado antes hacerle creer que era inminente una invasión a Francia, pero en cada ocasión Hitler había entrevisto el engaño. Esta vez, en cambio, no sólo estaba seguro de que la invasión se aproximaba, sino que además creyó saber dónde ocurriría exactamente: el Paso de Calais, la región de Francia a lo largo del Canal de la Mancha, el punto de ese país más cercano a Gran Bretaña.

El Paso de Calais tenía varios puertos importantes, y los aliados necesitarían un puerto para el desembarco de sus tropas. Esa región también era donde Hitler planeaba situar sus cohetes V-1 y V-2, pronto en operación; con esos misiles no tripulados de propulsión a chorro tan cerca de Londres, podría someter a Gran Bretaña a fuerza de bombardeos. Los ingleses sabían que Hitler iba a situar misiles ahí, y eso les daba una razón más para invadir Francia por el Paso de Calais antes de que Hitler iniciara su campaña de bombardeos.

*En tiempo de guerra, la verdad es tan preciosa que se le debería proteger siempre con un guardaespaldas de mentiras.*

WINSTON CHURCHILL, 1874-1965.

En la directiva 51, Hitler advertía a sus comandantes que era de esperar que los aliados lanzaran una gran campaña de engaños para ocultar el momento y lugar de la invasión. Los alemanes tenían que salvar esos engaños y repeler el desembarco; y pese a recientes reveses en el esfuerzo bélico alemán, Hitler estaba absolutamente seguro de que podrían hacerlo. Años antes había encargado la construcción del Muro del Atlántico, una línea de fuertes de un lado a otro de la costa de Francia a Noruega, y tenía a más de diez millones de soldados a su disposición, un millón de ellos tan sólo en Francia. La industria armamentista alemana producía cada vez más y mejores

armas. Hitler controlaba asimismo la mayor parte de Europa, lo que le brindaba enormes recursos e inagotables opciones para desplazar a sus tropas aquí y allá.

Finalmente, para invadir Francia los aliados necesitarían una armada inmensa, la que, una vez reunida, sería imposible de esconder. Hitler había infiltrado agentes en todos los niveles del ejército británico, quienes lo abastecían de excelente inteligencia; ellos le adelantaría el momento y lugar de la invasión. Los aliados no lo sorprenderían. Y una vez que los hubiera derrotado en las playas de Francia, Inglaterra tendría que pedir la paz; Roosevelt seguramente perdería la siguiente elección presidencial en Estados Unidos. Hitler podría concentrar entonces todo su ejército contra la Unión Soviética y derrotarla al fin. En verdad, la invasión de Francia era la oportunidad que anhelaba para dar un vuelco radical a la guerra.

Dudley Clarke fue invariablemente claro —y más adelante se demostrará que es una lástima que otros no lo hayan sido— en que, mediante el engaño, nunca es posible persuadir a un enemigo de nada que no sea acorde a sus expectativas, las que usualmente no están muy lejos de sus esperanzas. Es sólo usando sus conocimientos que resulta posible hipnotizarlo, no sólo para que piense, sino también para que haga lo que uno quiere.

*MASTER OF DECEPTION, DAVID MURE, 1980*

El comandante de Hitler en Europa occidental era el mariscal de campo Gerd von Runstedt, el más respetado general de Alemania. Para solidificar aún más la posición defensiva en Francia, Hitler nombró al general Erwin Rommel comandante de las fuerzas en la costa francesa. Rommel procedió a hacer mejoras en el Muro del Atlántico, convirtiéndolo en un “jardín infernal” de campos minados y zonas de fuego. Rommel y Runstedt solicitaron asimismo más tropas para asegurar que los alemanes pudieran repeler a los aliados en ese frente marítimo. Pero el Führer rechazó su solicitud.

Hitler había terminado por desconfiar de sus más altos subordinados. En los últimos años había sobrevivido a varios intentos de asesinato claramente originados entre sus oficiales. Sus generales objetaban cada vez más sus estrategias, y en opinión de Hitler habían arruinado varias batallas en la campaña en Rusia; consideraba a muchos de ellos incompetentes o traidores. Así, empezó a pasar menos tiempo con sus oficiales y más encerrado en su retiro montañoso bávaro en Berchtesgaden, con su amante, Eva Braun, y su querido perro, Biondi. Ahí escudriñaba mapas e informes de inteligencia, determinado a tomar solo las decisiones importantes y a manejar directamente el esfuerzo bélico entero.

Temístocles tenía así dos urgentes y simultáneos problemas por resolver. Debía emprender una acción efectiva, no sólo para bloquear cualquier retirada proyectada de los contingentes del Peloponeso, sino también para asegurar que combatirían donde y cuando él planeaba que debían hacerlo; y de algún modo debía tentar a Jerjes para que realizara el movimiento que podía conducir a una victoria griega; es decir, ordenar a su flota que atacara por el canal de Salamina. [...]

El artificio que Temístocles adoptó finalmente —que Plutarco llama “su célebre truco con Sicino”— es uno de los episodios más enigmáticos de la historia de Grecia. Evidencias de él se remontan tan lejos como a *Los persas* de Esquilo, representados sólo ocho años después de Salamina. [...]

Aparentemente, lo que ocurrió fue esto: en algún momento durante la larga discusión sobre la



estrategia definitiva, Temístocles, previendo la derrota, se escabulló de la conferencia y envió por el tutor de sus hijos, “el más fiel de sus esclavos”, un griego asiático llamado Sicino. Este hombre recibió un cuidadosamente preparado mensaje, o carta, por entregar a Jerjes, y fue remitido por los estrechos en un pequeño bote, probablemente justo antes del amanecer del 19 de septiembre. [...]

La sustancia del mensaje era la siguiente: Temístocles lo envió bajo su propio nombre, como comandante del contingente ateniense: había cambiado de bando, le dijo a Jerjes, y ya deseaba ardientemente la victoria de Persia. (No se dio ninguna razón real de esta *volte face*, aunque el repudio a la actitud de los contingentes en el Peloponeso era un motivo con suficiente poder de convicción.) Los aliados griegos estaban en desacuerdo entre sí, y no ofrecerían seria oposición; “por el contrario, verás a los partidarios de los persas entre ellos combatiendo al resto”. Planeaban además una retirada general de Salamina al amparo de la oscuridad, por ocurrir la noche siguiente. [...]

Si Jerjes embestía de inmediato, sobre el principio de divide y vencerás, podría impedir ese movimiento. “Atácalos y destruye su potencia naval, mientras aún están desorganizados y antes de que hayan unido fuerzas con su ejército en tierra” [Plut., Tem., 12.4]. La conquista del Peloponeso sería entonces un asunto comparativamente sencillo. Por otro lado, si Jerjes permitía que los diversos contingentes griegos se le escaparan de las manos y se dispersaran hacia su patria, la guerra podría prolongarse indefinidamente, ya que él tendría que enfrentar a cada ciudad-Estado por separado. Los argumentos de Sicino impresionaron a los almirantes persas, quienes los transmitieron al momento al gran rey. Jerjes, se nos dice, creyó en el informe porque “era verosímil en sí mismo”, y también porque era precisamente lo que quería oír: que se cocinaban problemas en Jonia y el imperio, y que entre más pronto fuera abatida esa expedición griega, mejor. Temístocles, siempre astuto juez de la naturaleza humana, sabía muy bien que luego de tantos días de demora y frustración, el gran rey se aferraría a cualquier cosa que pareciera ofrecerle una rápida solución a su problema.

*THE GRECO-PERSIAN WARS, PETER GREEN, 1996*

Esto causó un cambio en su manera de pensar: en vez de tomar rápidas decisiones intuitivas, trataba de prever todas las posibilidades y tardaba más en decidirse. Pensó entonces que Rommel y Runstedt —al solicitar más tropas por transferir a Francia— eran demasiado cautos, e incluso que estaban aterrados. Él tendría que frustrar solo la invasión aliada; debía entrever las debilidades de sus generales y los engaños del enemigo. El único inconveniente de esto era que su carga de trabajo se había decuplicado, y estaba más cansado que nunca. En la noche tomaba pastillas para dormir, y de día cualquier cosa que tuviera a la mano para mantenerse alerta.

A principios de 1944 llegó a manos de Hitler información clave: un agente alemán en Turquía robó documentos clasificados que confirmaban que los aliados invadirían Francia ese año. Esos documentos también indicaban la existencia de planes para una inminente invasión a los Balcanes. Hitler era particularmente sensible a cualquier amenaza a los Balcanes, valiosa fuente de recursos para Alemania; una derrota ahí sería devastadora. La amenaza de ese ataque hacía imposible transferir tropas de esa área a Francia. Los agentes de Hitler en Inglaterra descubrieron asimismo planes para invadir Noruega, donde Hitler sí reforzó sus tropas para apartar la amenaza.

Para abril, mientras Hitler escrutaba informes de inteligencia, empezó a sentirse crecientemente inquieto: discernía un patrón en la actividad enemiga. Tal como él había pensado, todo apuntaba a una invasión por el Paso de Calais. Destacaba un signo en particular: indicaciones de un enorme ejército en formación en el sureste de Inglaterra al mando del general George Patton. Este ejército, llamado FUSAG (First United States Army Group), había sido evidentemente ubicado para cruzar al Paso de

Calais. De todos los generales de los aliados, Patton era al que Hitler más temía. Había dado muestras de su habilidad militar en África del Norte y Sicilia. Sería el comandante perfecto de la invasión.

Hitler pidió más información sobre el ejército de Patton. Aviones de reconocimiento de vuelo alto fotografiaron vastos campamentos militares, equipo de desembarco, miles de tanques que atravesaban la campiña, un oleoducto en construcción hacia la costa. Cuando un general alemán capturado que había sido apresado en Inglaterra fue finalmente repatriado, vio indicios de gran actividad en el área del FUSAG en su viaje del campo de internamiento a Londres. Agentes en Suiza informaron que todos los mapas del área del Paso de Calais habían sido misteriosamente comprados. Empezaban a reunirse las piezas de un gigantesco rompecabezas.

Para entonces, sólo restaba una pregunta: ¿cuándo ocurriría? Mientras abril daba paso a mayo, Hitler se anegaba en todo tipo de contradictorios informes, rumores y avistamientos. La información era confusa, lo que ofuscaba su extenuada mente, pero dos fragmentos de inteligencia parecieron aclarar el panorama. Primero, un agente alemán en Inglaterra informó que los aliados atacarían Normandía, al sureste del Paso de Calais, entre el 5 y el 7 de junio. Sin embargo, los alemanes tenían firmes indicaciones de que ese sujeto operaba como agente doble, y era obvio que su reporte formaba parte de una campaña aliada de desinformación. El ataque probablemente sucedería a fines de junio o principios de julio, cuando el clima era por lo general más predecible. Luego, a fines de mayo, una serie de espías alemanes más confiables vieron al principal general de Gran Bretaña, sir Bernard Montgomery, en Gibraltar, y más tarde en Argel. Montgomery dirigiría seguramente gran parte de cualquier fuerza invasora. La invasión no podía ser inminente si él se hallaba tan lejos.

La noche del 5 de junio, Hitler escudriñó los mapas. Tal vez estaba equivocado; quizá el plan había apuntado a Normandía desde el principio. Tenía que considerar ambas opciones; no podía engañarse en la que bien podría ser la batalla decisiva de su vida. Los británicos eran tramposos; tenía que mantener a sus fuerzas en movimiento en caso de que, después de todo, el sitio elegido fuera Normandía. No se comprometería hasta no estar seguro. Tras leer los informes meteorológicos correspondientes al Canal —habría tormenta esa noche—, tomó su usual pastilla para dormir y se fue a la cama.

A temprana hora de la mañana siguiente, despertó con alarmantes noticias: una gran invasión se hallaba en marcha, en el sur de Normandía. Una enorme armada había salido de Inglaterra a media noche, y cientos de paracaidistas habían descendido cerca de la costa de Normandía. Conforme avanzó el día, los informes fueron más exactos: los aliados habían desembarcado en las playas al sureste de Cherburgo.

Había llegado un momento crítico. Si parte de las fuerzas estacionadas en el Paso de Calais se desplazaban a toda prisa a las playas de Normandía, los aliados podrían

ser inmovilizados y devueltos al mar. Ésta fue la recomendación de Rommel y Runstedt, quienes esperaban ansiosos la aprobación de Hitler. Pero a lo largo de la noche y hasta el día siguiente, Hitler vaciló. Luego, justo cuando estaba a punto de enviar refuerzos a Normandía, recibió información sobre creciente actividad aliada en el área del FUSAG. ¿Normandía era en realidad una gran distracción? Si trasladaba sus reservas ahí, ¿Patton cruzaría de inmediato el Canal hacia el Paso de Calais? No, Hitler esperaba a comprobar que el ataque fuera real. Así que pasaron los días, mientras Rommel y Runstedt maldecían la indecisión de su jefe.

Tras varias semanas, Hitler aceptó al fin que Normandía era el destino real. Pero para entonces ya era demasiado tarde. Los aliados habían establecido una cabeza de playa. En agosto salieron de Normandía, obligando a los alemanes a la plena retirada. Para Hitler, este desastre fue una indicación más de la incompetencia de quienes lo rodeaban. No tenía la menor idea de qué tan profunda y decisivamente había sido engañado.

Al final de la guerra, oficiales de la inteligencia aliada descubrieron en archivos capturados del servicio secreto alemán el texto de doscientos cincuenta mensajes recibidos de agentes y otras fuentes antes del Día D. Casi todos mencionaban julio y el sector de Calais. Sólo un mensaje daba la fecha y lugar exactos de la invasión. Había llegado de un coronel francés en Argel. Los aliados habían descubierto que ese oficial trabajaba para el Abwehr, y fue arrestado y posteriormente trasladado a otro puesto. También se le usó para engañar a Berlín; se le usó y se abusó de él.

Los alemanes habían sido tan frecuentemente engañados por él que terminaron por no conceder valor a su información. Pero siguieron en contacto con él, porque siempre es útil saber qué quiere hacer creer el enemigo. La inteligencia aliada, con extremo arrojo y una perversidad verdaderamente notable, hizo que ese coronel anunciara que la invasión tendría lugar en la costa de Normandía el 5, 6 o 7 de junio. Para los alemanes, ese mensaje fue una prueba absoluta de que la invasión ocurriría cualquier día excepto el 5, 6 o 7 de junio, y en cualquier parte de la costa excepto Normandía.

*THE SECRETS OF D-DAY, GILLES PERRAULT, 1965.*

## *Interpretación*

Al tratar de engañar a Hitler acerca de las invasiones a Normandía, los aliados enfrentaban un problema: el Führer no sólo era desconfiado y cauto por naturaleza, sino que además sabía de previos intentos por engañarlo y que los aliados tendrían que tratar de engañarlo otra vez. ¿Cómo podían los aliados disfrazar la verdadera meta de una vasta armada ante un hombre que tenía razones para creer que intentarían engañarlo y que escrutaba cada uno de sus movimientos?

Afortunadamente, la inteligencia británica había sido capaz de proporcionar a los planificadores de los desembarcos del Día D —entre ellos el primer ministro, Winston Churchill— información que resultaría invaluable para ellos. Primero, sabían que Hitler era cada vez más paranoico; estaba aislado y sumamente fatigado, y exaltada su imaginación. Era propenso a estallidos emocionales, y desconfiaba de todos y todo. Segundo, sabían de su creencia de que los aliados intentarían invadir los Balcanes antes que Francia y de que el sitio del desembarco en Francia sería el Paso de Calais. Casi parecía desear que esas invasiones ocurrieran, como prueba de sus

facultades racionales y previsión superiores.

Engañar a Hitler para que mantuviera dispersas a sus fuerzas en Europa y Francia concedería a los aliados un leve margen de tiempo para establecer una cabeza de playa. La clave era presentarle un panorama, compuesto por muchos tipos diferentes de evidencias, que le indicara que los aliados estaban haciendo justo lo que él creía que harían. Pero este panorama no podía integrarse con cualquier tipo de señales centelleantes que apuntaran a los Balcanes y el Paso de Calais; esto olería a engaño. En cambio, tenían que crear algo que tuviera el peso y la sensación de la realidad. Esto tenía que ser sutil, una mezcla de verdades banales con unas cuantas falsedades hilvanadas. Si Hitler veía que, en general, eso confirmaba sus expectativas, su hiperactiva mente se ocuparía del resto. Así fue como los aliados tejieron ese panorama.

Para fines de 1943, los británicos habían identificado en secreto a todos los agentes alemanes activos en Inglaterra. El siguiente paso fue convertirlos inadvertidamente en agentes dobles proporcionándoles información falsa sobre planes aliados para un ataque contra los Balcanes y Noruega, por decir algo, y la formación de un ejército ficticio —comandado por Patton, el general estadounidense al que Hitler tanto temía— frente al Paso de Calais. (Este ejército, el FUSAG, sólo existió en pilas de documentos falsos y transmisiones inalámbricas en las que se simulaba un ejército normal.) Se permitió a los agentes alemanes robar documentos del FUSAG e interceptar transmisiones, mensajes cuidadosamente engañosos pero al mismo tiempo banales y burocráticos, demasiado banales como para parecer falsos. Con la colaboración de diseñadores de producciones cinematográficas, los aliados construyeron un complejo foro de hule, plástico y madera que desde aviones de reconocimiento alemanes pareciera un enorme campamento de tiendas, aeroplanos y tanques. El general alemán que vio al FUSAG con sus propios ojos fue engañado sobre la dirección que seguía, presuntamente a Londres; en realidad pasó frente al verdadero ejército al oeste del supuesto sitio del FUSAG, en formación para la invasión de Normandía.

Conforme se acercaba la fecha de la invasión, los aliados soltaron indicios en los que realidad y ficción se combinaban en forma aún más intrincada. El momento y lugar reales de la invasión se sembraron mediante un agente del que los alemanes desconfiaban por completo, para dar a Hitler la sensación de que había entrevisto un engaño cuando en realidad contemplaba la verdad. Entonces, si por un motivo u otro se filtraba información real sobre el momento de la invasión, Hitler no sabría qué creer. Los aliados sabían que llegarían a Hitler informes sobre la compra de mapas del Paso de Calais en Suiza, y esto tendría su propia lógica realista. En cuanto a los avistamientos de Montgomery en Gibraltar, los agentes alemanes no se dieron cuenta de que veían a un doble, un hombre entrenado para actuar como el general. Al final, el panorama que los aliados pintaron fue tan real para Hitler que aun bien entrado el mes de julio él seguía creyéndolo, mucho después de ocurrido el Día D. Mediante

esos sutiles engaños, lo habían obligado a mantener dispersas sus fuerzas, quizá el factor decisivo en el éxito de la invasión.

Entonces Ravana se dijo: “Todas éstas son armas inferiores. Debería ocuparme de las cosas adecuadas”. E invocó a la que se llamaba “Maya”, un arma que creaba ilusiones y confundía al enemigo. Con adecuados conjuros y rituales, activó esta arma, la cual creó la ilusión de revivir a todos los ejércitos y sus jefes —Kumbakarna e Indrajit y los demás— y devolverlos al campo de batalla.

Rama encontró al cabo a todos aquellos que, pensaba, ya no estaban, llegando con gritos de batalla y rodeándolo. Cada hombre del ejército del enemigo se había alzado otra vez en armas. Parecían caer sobre Rama con exclamaciones de victoria. Eso era muy confuso, y Rama preguntó a Matali, a quien para entonces había revivido: “¿Qué sucede? ¿Cómo es que todos éstos han regresado? Estaban muertos”. Matali explicó: “En tu identidad original, eres el creador de ilusiones en este universo. Debes saber que Ravana ha creado fantasmas para confundirte. Pero si así lo decides, puedes disiparlos al instante”.

La explicación de Matali fue de gran ayuda. Rama invocó en ese momento a un arma llamada “Gnana”, que significa “sabiduría” o “percepción”. Era un arma muy rara, y la activó. Y todos los aterradores ejércitos que parecían haber llegado en tan gran número se evaporaron de inmediato en el aire.

RAMAYANA, VALMIKI, INDIA, CIRCA SIGLO IV A.C.

En un mundo competitivo, el engaño es un arma vital que puede darte una ventaja constante. Puedes usarlo para distraer a tus adversarios, lanzarlos en persecuciones inútiles, hacerles perder tiempo y recursos valiosos en defenderse de ataques que nunca suceden. Pero es muy probable que tu concepto del engaño sea erróneo. Éste no supone complejas ilusiones o toda suerte de vistosas distracciones. La gente es demasiado sofisticada para caer en esas cosas. El engaño debe ser un reflejo de la realidad. Puede ser complejo, como el engaño británico en torno al Día D, pero el efecto debe ser de una realidad sólo sutil y ligeramente alterada, no completamente transformada.

Para reflejar la realidad debes conocer su naturaleza. Antes que nada, la realidad es subjetiva: filtramos los hechos a través de nuestras emociones y prejuicios, viendo lo que queremos ver. Tu espejo falso debe ajustarse a los deseos y expectativas de la gente, y arrullarla para que duerma. (Si los aliados hubieran querido atacar el Paso de Calais, como sospechaba Hitler, e intentado convencer a éste de que el ataque se realizaría por Normandía, la tarea habría sido mucho más difícil que aprovechar la preexistente creencia del Führer.) Tu espejo falso debe incorporar cosas visiblemente ciertas. Debe parecer algo banal, como la vida misma. Puede tener elementos contradictorios, como los tuvo el engaño del Día D; la realidad suele ser contradictoria. En definitiva, como las pinturas de Escher, debes combinar verdad e ilusión hasta el punto de volverlas indistinguibles, y de que tu espejo falso se tome por realidad.

*Lo que deseamos, lo creemos prontamente; y lo que pensamos, imaginamos que también lo piensan los demás.*

—Julio César (100-44 a.C.).

## CLAVES PARA LA GUERRA

En la historia antigua de la guerra, los jefes militares encaraban el siguiente predicamento: el éxito de todo esfuerzo bélico dependía de la capacidad de saber lo más posible sobre la otra parte: sus intenciones, sus fortalezas y debilidades. Pero el enemigo nunca revelaba voluntariamente esa información. Además, el enemigo solía proceder de una cultura extraña, con sus peculiares maneras de pensar y actuar. Un general en realidad no podía saber qué ocurría en la mente del general opuesto. Desde fuera, el enemigo representaba una suerte de misterio impenetrable. Así, careciendo de algún conocimiento de la otra parte, un general operaba en las tinieblas.

La única solución era escudriñar al enemigo a partir de señales externas de lo que ocurría dentro. Un estratega podía contar los fogones de cocina en el campamento enemigo, por ejemplo, y los cambios en ese número en el curso del tiempo; esto indicaba el tamaño del ejército y si crecía por el arribo de reservas o decrecía por dividirse, o por la desertión de soldados. Para ver adónde se dirigía el ejército, o si se preparaba para la batalla, buscaba señales de movimientos o de cambios en su formación. Intentaba conseguir que agentes y espías le informaran sobre las actividades del ejército desde dentro. Un jefe que recogía suficientes señales de esa clase y las descifraba de modo correcto podía armar un panorama razonablemente claro.

El verdadero impacto de esa estrategia es el desperdicio de recursos, la creación de profecías que se cumplen solas y suicidas y la destrucción de la verdad y la confianza. Maximiza la confusión y el desorden y destruye la flexibilidad, adaptabilidad, valores medulares y capacidad de respuesta de la organización. La clave de tal estrategia, afirma [el coronel John] Boyd, es menos engaño (la creación de un orden falso) y más ambigüedad (confusión acerca de la realidad misma).

Es preciso combinar realidad y ficción para crear ambigüedad en un adversario, pues esa combinación produce más problemas, requiere más tiempo para ser desentrañada y siembra más dudas que la mera inserción de información falsa.

Como ejemplo, recordó el caso de un grupo de alemanes tras la invasión de Normandía que habían robado uniformes y jeeps estadounidenses. Recorrían la campiña francesa cambiando todas las señales de caminos para confundir a los aliados en su avance por el área. Pronto, los estadounidenses dedujeron que las indicaciones habían sido invertidas y simplemente hacían lo contrario de lo que las señales indicaban.

Habría sido mucho más efectivo que los alemanes hubieran cambiado sólo una porción de las señales, entre un tercio y la mitad de ellas, y creado aún más problemas a los estadounidenses. Crear ambigüedad sobre la veracidad de las señales y prolongar el periodo necesario para descubrir el problema habría sido mucho más efectivo que cambiar todas las señales en forma consistente.

*THE MIND OF WAR*, GRANT T. HAMMOND, 2001.

Ese jefe también sabía que así como observaba a la otra parte, ésta lo observaba a él. Al ponderar este juego de toma y daca de interpretación de las apariencias, ciertos estrategas instruidos en culturas alrededor del mundo tuvieron una epifanía similar: ¿por qué no distorsionar deliberadamente las señales que examina el enemigo? ¿Por qué no engañarlo jugando con las apariencias? Si el enemigo cuenta nuestros fogones de cocina, así como nosotros los suyos, ¿por qué no encender más fogones, o menos, para crear una falsa impresión de nuestra fuerza? Si sigue cada movimiento de nuestro ejército, ¿por qué no mover éste en engañosos patrones o enviar parte de él en cierta dirección como señuelo? Si el enemigo ha introducido espías y agentes en

nuestras filas, ¿por qué no suministrarles información falsa? Un enemigo que cree conocer nuestro tamaño e intenciones y que ignora que ha sido engañado actuará a partir de sus conocimientos falsos y cometerá todo tipo de errores. Moverá a sus hombres para combatir a un enemigo que no está ahí. Peleará contra sombras.

Pensando de esta manera, esos antiguos estrategas crearon el arte del engaño organizado, un arte que finalmente se filtraría más allá de la guerra, a la política y la sociedad en general. En esencia, el engaño militar consiste en manipular y distorsionar sutilmente las señas de nuestra identidad y propósito para controlar la visión de la realidad del enemigo y hacerlo actuar con base en sus equivocadas percepciones. Es el arte de manejar las apariencias, y puede crear una ventaja decisiva para la parte que lo use mejor.

En la guerra, donde es mucho lo que está en juego, no hay ningún vicio moral en el uso del engaño. Éste es simplemente un arma más para crear una ventaja, así como algunos animales usan el camuflaje y otros trucos para sobrevivir. Rechazar esta arma es una forma de desarme unilateral, lo que da a la otra parte una visión más clara del campo, ventaja que puede traducirse en victoria. Y no hay moral ni bondad en perder una guerra.

Y Jehová dijo a Josué: No temas, ni desmayes; toma contigo toda la gente de guerra, y levántate y sube a Hai. Mira, yo he entregado en tu mano al rey de Hai, y a su pueblo, a su ciudad, y a su tierra. Y harás a Hai y a su rey como hiciste a Jericó y a su rey: sólo que sus despojos y sus bestias tomaréis para vosotros. Pondrás, pues, emboscadas a la ciudad detrás de ella.

Y levantóse Josué, y toda la gente de guerra, para subir contra Hai; y escogió Josué treinta mil hombres fuertes, los cuales envió de noche. Y mandóles, diciendo: Mirad, pondréis emboscada a la ciudad detrás de ella: no os alejaréis mucho de la ciudad, y estaréis todos apercebidos. Y yo, y todo el pueblo que está conmigo, nos acercaremos a la ciudad; y cuando saldrán ellos contra nosotros, como hicieron antes, huiremos delante de ellos. Y ellos saldrán tras nosotros, hasta que los arranquemos de la ciudad; porque ellos dirán: Huyen de nosotros como la primera vez. Huiremos, pues, delante de ellos. Entonces vosotros os levantaréis de la emboscada, y os echaréis sobre la ciudad; pues Jehová vuestro Dios la entregará en vuestras manos. Y cuando la hubiereis tomado, le prenderéis fuego. Haréis conforme a la palabra de Jehová. Mirad que os lo he mandado. [...]

Lo cual como viese el rey de Hai, levantóse prestamente de mañana, y salió con la gente de la ciudad contra Israel, él y todo su pueblo, para combatir por el llano al tiempo señalado, no sabiendo que le estaba puesta la emboscada a las espaldas de la ciudad. Entonces Josué y todo Israel, haciéndose vencidos, huyeron delante de ellos por el camino del desierto. Y todo el pueblo que estaba en Hai se juntó para seguirlos: y siguieron a Josué, siendo así arrancados de la ciudad. Y no quedó hombre en Hai y Beth-el, que no saliera tras de Israel; y por seguir a Israel dejaron la ciudad abierta. [...]

Y levantándose prestamente de su lugar los que estaban en la emboscada, corrieron [...] y vinieron a la ciudad, y la tomaron, y apresuráronse a prenderle fuego. Y como los de la ciudad miraron atrás, observaron, y he aquí el humo de la ciudad que subía al cielo, y no tuvieron arbitrio para huir ni a una parte ni a otra: y el pueblo que iba huyendo hacia el desierto se volvió contra los que le seguían. Josué y todo Israel, viendo que los de la emboscada habían tomado la ciudad, y que el humo de la ciudad subía, tornaron, e hirieron a los de Hai.

JOSUÉ 8, 1-8, 14-21

Enfrentamos una dinámica similar en nuestras batallas diarias. Somos criaturas sociales, y nuestra felicidad, aun nuestra sobrevivencia, depende de nuestra capacidad para comprender lo que los demás tramán y piensan. Pero como no podemos entrar a su cabeza, tenemos que interpretar las señales de su conducta externa. Ponderamos

sus acciones pasadas como indicios de lo que podrían hacer en el futuro. Examinamos sus palabras, sus miradas, el tono de su voz, ciertas acciones que parecen cargadas de significado. Todo lo que una persona hace en el reino social es un signo de algún tipo. Al mismo tiempo, sabemos que miles de pares de ojos nos miran a su vez, interpretándonos y tratando de percibir nuestras intenciones.

Ésta es una batalla interminable en torno a la apariencia y la percepción. Si otras personas pueden interpretar lo que nos proponemos, predecir lo que vamos a hacer, mientras que nosotr@s no tenemos ningún indicio sobre ellas, tienen una constante ventaja sobre nosotr@s que no pueden menos que explotar. A esto se debe que, en el reino social, aprendamos desde temprana edad a usar el engaño: decirles a los demás lo que quieren oír, ocultar nuestros verdaderos pensamientos, proteger la verdad, engañar para causar mejor impresión. Muchos de esos engaños son enteramente inconscientes.

Como las apariencias son críticas, y el engaño, inevitable, lo que necesitas es elevar tu juego: volver tus engaños más conscientes y hábiles. Precisas de la capacidad de encubrir tus maniobras, mantener trastornada a la gente controlando las percepciones que tiene de ti y los signos que emites. En este sentido, es mucho lo que puedes aprender de las artes militares del engaño, las cuales se basan en imperecederas leyes de la psicología y son infinitamente aplicables a las batallas de la vida diaria.

Para dominar este arte, debes aceptar su necesidad y hallar un placer creativo en la manipulación de las apariencias, como si dirigieras una película. Las siguientes son las seis formas principales del engaño militar, cada una de ellas con su propia ventaja.

**El frente falso.** Ésta es la más antigua forma de engaño militar. Originalmente implicaba hacer creer al enemigo que se era más débil de lo que en verdad se era. Un jefe militar fingía una retirada, por ejemplo, poniendo una trampa para que el enemigo se precipitara en ella, atrayéndolo a una emboscada. Ésta era una de las tácticas favoritas de Sun-tzu. La apariencia de debilidad suele sacar a relucir el lado agresivo de la gente, lo que la hace abandonar la estrategia y la prudencia en favor de un ataque emocional y violento. Cuando Napoleón se vio inferior en número y en posición estratégica vulnerable antes de la Batalla de Austerlitz, deliberadamente dio muestras de estar aterrado, indeciso y asustado. Los ejércitos enemigos abandonaron su fuerte posición para atacarlo y se precipitaron en una trampa. Ésta fue su mayor victoria.

Controlar el frente que presentas al mundo es la más crítica habilidad de engaño. La gente responde muy directamente a lo que ve, a lo que es más visible para sus ojos. Si pareces astut@ —si pareces engaños@—, subirá la guardia y será imposible engañarla. En cambio, debes presentar un frente que haga lo contrario: desarmar sospechas. El mejor frente en este caso es la debilidad, lo que hará sentir a la otra parte que es superior a ti, ya sea para que te ignore (y ser ignorad@ es a veces muy



valioso) o para inducirla a una acción agresiva en el momento equivocado. Una vez que sea demasiado tarde, una vez que se haya comprometido, descubrirá por la vía difícil que después de todo no eras tan débil.

En las batallas de la vida diaria, hacer creer a la gente que es mejor que tú —más lista, más fuerte, más competente— suele ser sensato. Te da espacio para respirar a fin de tender tus planes, de manipular. En una variante de esta estrategia, el frente de virtud, honestidad y rectitud suele ser la cubierta perfecta en un mundo político. Esas cualidades podrían no parecer débiles, pero cumplen la misma función: desarmen las sospechas de la gente. En esta situación, sin embargo, es importante no ser sorprendid@ haciendo algo a trasmano. Parecer hipócrita te hará retroceder enormemente en el juego del engaño.

En general, tal como lo sugerían los estrategas en los días de la antigua China, debes presentar una cara al mundo que indique lo contrario de lo que realmente planeas. Si te preparas para atacar, muéstrate impreparad@ para el combate o demasiado comod@ y relajad@ para tramar una guerra. Produce la impresión de estar tranquil@ y ser amigable. Esto te ayudará a obtener el control de tu apariencia y a afinar tu capacidad de mantener en las tinieblas a tus contrincantes.

Este principio también se emplea en circunstancias menos tortuosas, pero con el mismo propósito de lograr que un individuo actúe naturalmente en un papel a causa de que, de hecho, no sabe que está desempeñando un papel falso. Tómese como ejemplo la planeación de la operación del “Hombre que nunca fue” durante la Segunda Guerra Mundial, en la que un mensajero de alto nivel portaría documentos secretos con indicaciones falsas en el sentido de que la invasión del Mediterráneo ocurriría en las costas de España. Luego de que ese “mayor” fue depositado en aguas españolas, se informó “confidencialmente” al agregado británico en España que se habían perdido documentos de gran importancia, y que debía determinar discretamente si el portafolios del mensajero había sido recuperado. El agregado pudo actuar entonces su parte en la farsa en forma muy convincente, en virtud de que para él no era una actuación.

*THE SECRETS OF D-DAY, GILLES PERRAULT, 1965.*

**El ataque señuelo.** Éste es otro ardid que data de tiempos antiguos, y sigue siendo quizá la treta más común de los ejércitos. Surgió como una solución a un problema: si el enemigo sabía que atacarías el punto A, concentraba ahí todas sus defensas y hacía tu trabajo demasiado difícil. Pero engañarlo a ese respecto no era fácil: aun si antes de la batalla podías disfrazar tus intenciones y chasquearlo para que no concentrara sus fuerzas en el punto A, en cuanto realmente veía a tu ejército dirigirse ahí, se apresuraba en su defensa. La única respuesta era hacer marchar a tu ejército al punto B o, mejor aún, enviar a parte de tu ejército en esa dirección mientras mantenías tropas de reserva para tu objetivo real. El enemigo tenía que mover entonces parte o la totalidad de su ejército para defender el punto B. Si se hacía lo mismo con los puntos C y D, el enemigo tenía que dispersarse en todo el mapa.

La clave de esta táctica es que en vez de depender de palabras, rumores o información sembrada, el ejército realmente se mueve. Ejecuta una acción concreta. Las fuerzas enemigas no pueden permitirse conjeturar si se halla en operación un

engaño: si se equivocan, las consecuencias serían desastrosas. Tienen que moverse para cubrir el punto B a como dé lugar. En cualquier caso, es casi imposible dudar de la realidad de movimientos efectivos de tropas, con el tiempo y la energía que eso implica. Así que el ataque señuelo mantiene al enemigo disperso e ignorante de tus intenciones: el sueño último de todo general.

El ataque señuelo también es una estrategia crítica en la vida diaria, en la que debes preservar el poder de ocultar tus intenciones. Para impedir que la gente defienda los puntos que deseas atacar, debes seguir el modelo militar y efectuar acciones verdaderas en dirección a la meta que no te interesa. Debe parecer que inviertes tiempo y energía en atacar ese punto, en oposición a simplemente intentar indicar con palabras la intención de hacerlo. Las acciones poseen tanto peso y parecen tan reales que la gente supondrá naturalmente que ésa es tu meta real. Su atención se aleja de tu verdadero objetivo; sus defensas se dispersan y debilitan.

**Camuflaje.** La capacidad para entremezclarse con el entorno es una de las formas más aterradoras de engaño militar. En la época moderna, ejércitos asiáticos han demostrado ser grandes expertos en este arte: en las batallas de Guadalcanal e Iwo Jima durante la Segunda Guerra Mundial, los soldados estadounidenses se quedaron pasmados ante la capacidad de sus enemigos japoneses para entremezclarse con los diversos terrenos del teatro del Pacífico. Cosiendo pasto, hojas, ramas y follaje en sus uniformes y cascos, los japoneses se fundían con el bosque; pero el bosque avanzaba sin cesar, sin ser detectado hasta que era demasiado tarde. Los estadounidenses tampoco podían identificar las armas japonesas, porque sus cañones estaban ocultos en grietas naturales de rocas o bajo cubiertas móviles de camuflaje. Los norvietnamitas eran igualmente brillantes en el camuflaje, reforzando sus habilidades mediante el uso de túneles y cámaras subterráneas que permitían a hombres armados emerger de pronto, aparentemente por todas partes. Peor todavía, en un tipo diferente de camuflaje, podían fundirse con la población civil. Impedir que tus enemigos te vean hasta que es demasiado tarde es una forma devastadora de controlar sus percepciones.

*Obra maestra de traición.– Expresar contra un conjurado la enojosa sospecha de que os traiciona, en el momento mismo en que traicionáis, es un golpe de maestro, porque obligáis a aquél a ocuparse de su persona y a mostrar durante algún tiempo una conducta exenta de toda sospecha, franca y abierta; de modo que el verdadero traidor queda enteramente libre para proceder.*

*HUMANO, DEMASIADO HUMANO, FRIEDRICH NIETZSCHE, 1878.*

La estrategia del camuflaje puede aplicarse a la vida diaria de dos maneras. Primero, siempre es bueno ser capaz de entremezclarse con el paisaje social, para evitar llamar la atención a menos que decidas hacerlo. Cuando hablas y actúas como los demás, imitando sus sistemas de creencias, cuando te confundes entre la multitud, impides que la gente interprete cualquier cosa particular de tu conducta. (Las apariencias son todo lo que cuenta en este caso; vístete y habla como una persona de

negocios y serás una persona de negocios.) Eso te brinda enorme margen para moverte y planear sin ser notad@. Como un grillo en una hoja, no puedes ser distinguid@ de tu contexto, una excelente defensa en momentos de debilidad. Segundo, si preparas un ataque de cualquier tipo y empiezas entremezclándote con el entorno, sin mostrar ningún signo de actividad, tu ataque parecerá proceder de ninguna parte, duplicando así su potencia.

Agamenón había enviado a Odiseo a Tracia en una expedición en busca de forraje y cuando volvió sin nada Palamedes, el hijo de Nauplio, le reconvinó por su pereza y cobardía. “No ha sido culpa mía —dijo Odiseo— que no hayamos encontrado cereal. Si Agamenón te hubiera enviado en mi lugar no habrías tenido más éxito que yo.” Desafiado así, Palamedes salió inmediatamente y reapareció poco después con una nave cargada con cereal. Tras varios días de meditación tortuosa, Odiseo dio por fin con un plan para vengarse de Palamedes, pues sentía herido su honor. Mandó decir a Agamenón: “Los dioses me han advertido en un sueño que se prepara una traición. Hay que trasladar el campamento durante un día y una noche”.

Cuando Agamenón ordenó inmediatamente que se hiciera eso, Odiseo enterró en secreto una bolsa llena de oro en el lugar donde había estado la tienda de Palamedes. Luego obligó a un prisionero frigio a escribir una carta como si fuera de Príamo a Palamedes y que decía: “El oro que he enviado es el precio que pediste por traicionar al campamento griego”. Después de ordenar al prisionero que entregara esa carta a Palamedes, Odiseo hizo que lo matasen en las inmediaciones del campamento, antes de que pudiera entregarla. Al día siguiente, cuando el ejército volvió al lugar anterior, alguien encontró el cadáver del prisionero y llevó la carta a Agamenón. Palamedes fue sometido a consejo de guerra y, cuando negó enérgicamente que hubiera recibido oro de Príamo ni de ningún otro, Odiseo sugirió que se registrase su tienda. Descubrieron el oro y el ejército entero dio muerte a Palamedes a pedradas como traidor.

*LOS MITOS GRIEGOS, VOL. 2, ROBERT GRAVES, 1955.*

**El patrón hipnótico.** De acuerdo con Maquiavelo, los seres humanos tendemos naturalmente a pensar en términos de patrones. Nos gusta ver que los hechos se ajustan a nuestras expectativas y que caben en un patrón o esquema, ya que los esquemas, cualquiera que sea su contenido real, nos consuelan al sugerir que el caos de la vida es predecible. Este hábito mental ofrece excelente terreno para el engaño, usando una estrategia que Maquiavelo llama “aclimatamiento”: la deliberada creación de cierto patrón para hacer creer a tus enemigos que tu siguiente acción se adecuará a él. Habiéndolos inducido a la complacencia, dispones de margen para hacer lo contrario de lo que esperan, romper el patrón y tomarlos por sorpresa.

En la Guerra de los Seis Días de 1967, los israelíes sometieron a sus enemigos árabes a una devastadora derrota relámpago. Al hacerlo, confirmaron todos sus juicios militares preexistentes: los árabes eran indisciplinados, su armamento era obsoleto y sus estrategias se habían atrasado. Seis años después, el presidente egipcio Anwar Sadat explotó esos prejuicios al señalar que su ejército estaba en desorden y seguía postrado por su derrota en 1967, y que él estaba peleado con sus protectores soviéticos. Cuando Egipto y Siria atacaron a Israel el Yom Kippur de 1973, los israelíes fueron tomados casi completamente por sorpresa. Sadat los había inducido a bajar la guardia.

Esta táctica puede extenderse indefinidamente. Una vez que la gente sepa que la

has engañado, esperará que vuelvas a hacerlo, pero usualmente pensará que probarás algo diferente la siguiente vez. Nadie, se dirá, es tan estúpido como para repetir exactamente la misma treta con la misma persona. Es justamente en ese momento, por supuesto, cuando hay que repetirla, siguiendo el principio de hacer siempre lo contrario de lo que esperan tus enemigos. Recuerda el ejemplo del cuento “La carta robada” de Edgar Allan Poe: esconde algo en el lugar más obvio, porque ahí es donde nadie lo buscará.

**Información sembrada.** La gente es mucho más propensa a creer algo que ve con sus propios ojos que algo que le dicen. Es más propensa a creer algo que descubre que algo que se le impone. Si siembras la información falsa que quieres que tenga — mediante terceros, en territorio neutral— cuando recoja indicios, tendrá la impresión de haber descubierto la verdad. Cuanto más consigas que cave en busca de información, más se despistará.

Durante la Primera Guerra Mundial, además del tristemente célebre empate en el frente occidental, alemanes y británicos libraron una batalla menos conocida por el control del este de África, donde ambas partes tenían colonias. El hombre a cargo de la inteligencia inglesa en el área fue el coronel Richard Meinhertzhagen, y su principal rival en el lado alemán era un árabe muy instruido. La labor de Meinhertzhagen incluyó proporcionar a los alemanes información falsa, e hizo todo lo posible para engañar a ese árabe, pero nada parecía funcionar: ambos estaban parejos en el juego. Finalmente Meinhertzhagen le mandó una carta a su adversario. En ella le agradecía al árabe sus servicios como agente doble y la valiosa información que había suministrado a los británicos. Anexó una gran suma de dinero y confió la entrega de la carta a su agente más incompetente. Como era de esperar, los alemanes capturaron de camino a ese agente y descubrieron la carta. El agente, bajo tortura, les aseguró que su misión era genuina, porque él así lo creía; Meinhertzhagen lo había mantenido fuera de la jugada. El agente no estaba actuando, así que fue más que creíble. Los alemanes hicieron ejecutar silenciosamente al árabe.

Por buen@ que seas para mentir, cuando engañas es difícil que seas completamente natural. Tu tendencia es esforzarte tanto por parecer natural y sincer@ que esto se nota y puede descifrarse. A eso se debe que sea tan efectivo divulgar tus engaños por medio de personas a las que mantienes ignorantes de la verdad, personas que creen la mentira. Al trabajar con agentes dobles de este tipo, siempre es recomendable proporcionarles en principio alguna información veraz; esto establecerá la credibilidad de la inteligencia que transmiten. Luego serán los conductos perfectos de tus mentiras.

**Sombras dentro de sombras.** Las maniobras de engaño son como sombras deliberadamente proyectadas: el enemigo responde a ellas como si fueran sólidas y reales, lo que en sí mismo es un error. En un mundo sofisticado y competitivo, sin

embargo, ambas partes conocen el juego, y el enemigo alerta no necesariamente dará por buena la sombra que arrojes. Así que tienes que llevar el arte del engaño a un nivel superior, proyectando sombras dentro de sombras, para impedir a tus enemigos distinguir entre realidad y ficción. Vuelves todo tan ambiguo e incierto, esparces tanta niebla, que aun si eres sospechos@ de engaño, no importa; la verdad no puede desenredarse de la mentira, y lo único que la sospecha produce a tus enemigos es tormento. Entre tanto, mientras se esfuerzan en deducir lo que persigues, pierden tiempo y recursos valiosos.

Durante las batallas en el desierto del norte de África en la Segunda Guerra Mundial, el teniente inglés Dudley Clarke dirigió una campaña para engañar a los alemanes. Una de sus tácticas fue usar utilería —tanques y artillería de imitación— para impedir a los alemanes deducir el tamaño y ubicación del ejército inglés. Desde aviones de reconocimiento de vuelo alto, esas armas de imitación parecerían reales en fotografías. Un elemento de utilería que funcionó particularmente bien fue un avión de madera; Clarke llenó campos de aterrizaje falsos con filas de ellos por todas partes. En cierta ocasión, un preocupado oficial le dijo que habían interceptado inteligencia que revelaba que los alemanes habían hallado la manera de distinguir a los aviones falsos de los reales: simplemente buscaban los puntales de madera que sostenían las alas de los aviones de imitación (fotos amplificadas podían revelar esto). Tendrían que dejar de usar los aviones falsos, dijo el oficial. Pero Clarke, uno de los grandes genios del engaño moderno, tuvo una idea mejor: decidió poner puntales bajo las alas tanto de aviones reales como de los falsos. Con el engaño original, los alemanes se confundieron, pero después descubrieron la verdad. Esta vez, sin embargo, Clarke llevó el juego a un nivel más alto: el enemigo no podía distinguir en general los aviones reales de los falsos, lo cual era aún más desconcertante.

Apariencia e intención engañan inevitablemente a la gente, cuando se usan con artificio, aun si la gente cree que hay una intención ulterior detrás de la abierta apariencia. Cuando se ponen trampas y los adversarios caen en ellas, se gana dejándolos actuar con base en el ardid. En cuanto a los que no caen en la trampa, cuando se ve que no caen en la trampa abierta, se tiene puesta otra. Así, aun si los adversarios no han caído en la trampa original, en realidad lo harán.

*FAMILY BOOK ON THE ART OF WAR, YAGYU MUNENORI, 1571-1646.*

Si tratas de engañar a tus enemigos, es preferible que confecciones algo ambiguo y difícil de interpretar, en oposición a un engaño explícito; éste puede descubrirse, y tus enemigos podrían convertir en ventaja ese descubrimiento, en especial si crees que siguen engañados y que actúan con base en esa creencia. Sólo tú serías doblemente engañad@. Al crear algo simplemente ambiguo, sin embargo, al volver borroso todo, no hay engaño por descubrir. Ellos se perderán sencillamente en la neblina de la incertidumbre, en la que verdad y falsedad, bondad y maldad, se funden en una sola cosa, y es imposible mantener un rumbo fijo.

**Imagen:** La niebla. Impide conocer forma y color de los objetos. Aprende a crear la suficiente y te librarás de la mirada intrusa del enemigo; tendrás margen de maniobra. Sabes adónde vas mientras el enemigo se extravía,

cada vez más sumido en la niebla.

**Autoridad:** Quien es bueno para combatir al enemigo lo engaña con movimientos inescrutables, lo confunde con inteligencia falsa, lo hace relajarse ocultando la fortaleza propia, [...] lo ensordece revolviendo sus propias órdenes y señales, lo ciega alterando sus banderas e insignias,[...] confunde el plan de batalla del enemigo ofreciendo datos distorsionados. —*Tou Bi Fu Tan, A Scholar's Dilettante Remarks on War (siglo XVI d.C.)*.

## REVERSO

Ser sorprendid@ en un engaño es peligroso. Si no sabes que tu encubrimiento ha fracasado, tus enemigos tienen de pronto más información que tú y te conviertes en instrumento suyo. Si, por otra parte, el descubrimiento de tu engaño se hace público, tu fama recibirá un duro golpe, o algo peor aún: los castigos por espiar son severos. Así, debes usar el engaño con absoluta precaución, empleando la menor cantidad posible de personas, para evitar las inevitables filtraciones. Deja siempre abierta una vía de escape, una coartada que te proteja en caso de que te descubran. Ten cuidado de no enamorarte del poder que brinda el engaño; el uso de éste siempre debe subordinarse a tu estrategia general y mantenerse bajo control. Si te haces fama de engañador@, trata de ser direct@ y honest@ para variar. Esto confundirá a la gente: como no sabrá cómo interpretarte, tu honestidad se volverá una forma superior de engaño.

## 24 Adopta la línea menos esperada

### LA ESTRATEGIA DE LO ORDINARIO-EXTRAORDINARIO

*La gente espera que tu conducta se ajuste a los patrones y convenciones establecidos. Tu tarea como estratega es arruinar sus expectativas. Sorpréndela y el caos y lo impredecible —que ella trata desesperadamente de mantener a raya— entrarán a su mundo; y en el consecuente desorden mental, caerán sus defensas y ella será vulnerable. Haz primero algo ordinario y convencional para fijar su imagen de ti, y sorpréndela después con lo extraordinario. El terror es mayor por repentino. Nunca confíes en una estrategia heterodoxa que haya funcionado antes; será convencional para la segunda ocasión. A veces lo ordinario es extraordinario por inesperado.*

### GUERRA NO CONVENCIONAL

Hace miles de años, los jefes militares —sabedores de las increíblemente altas apuestas implicadas en la guerra— buscaban por todas partes cualquier cosa que pudiera dar una ventaja a su ejército en el campo de batalla. Algunos generales particularmente astutos ideaban novedosas formaciones de tropas o un innovador uso de la infantería o la caballería: la novedad de la táctica impedía al enemigo preverla. Siendo inesperada, creaba confusión en el enemigo. Un ejército que había obtenido de este modo la ventaja de la sorpresa a menudo podía convertirla en victoria en el campo de batalla, y tal vez en una cadena de victorias.

El enemigo, sin embargo, se empeñaba en dar con una defensa contra la nueva estrategia, cualquiera que fuera, y con frecuencia encontraba una muy rápida. Así que lo que alguna vez había brindado un brillante éxito y era el epítome de la innovación, pronto dejaba de funcionar, y de hecho se volvía convencional. Además, en el proceso de elaborar una defensa contra una novedosa estrategia, el propio enemigo solía verse obligado a innovar; era entonces su turno de introducir algo sorpresivo y terriblemente eficaz. Y así continuaba el ciclo. La guerra siempre ha sido despiadada; nada es no convencional por mucho tiempo. Todo se reduce a innovar o morir.

*Todo lo que el enemigo espera menos resultará ser lo mejor. Si confía para su seguridad en una cadena montañosa que cree impracticable, y tú cruzas esas montañas por caminos desconocidos para él, para empezar se confundirá, y si lo apremias no tendrá tiempo para recuperarse de su consternación. De igual manera, si se coloca detrás de un río para defender el cruce y encuentras un vado arriba o abajo por el cual cruzar que sea desconocido para él, esta sorpresa lo descompondrá y confundirá. [...]*

FEDERICO EL GRANDE, 1712-1786.

En el siglo XVIII, nada fue más pasmoso que las tácticas del rey prusiano Federico el Grande. Para superar el éxito de Federico, teóricos militares franceses ingeniaron ideas radicalmente nuevas que finalmente fueron probadas en el campo de batalla por Napoleón. En 1806, Napoleón aplastó a los prusianos —quienes seguían usando las alguna vez no convencionales tácticas de Federico el Grande, ya para entonces anticuadas— en la Batalla de Jena-Auerstadt. La derrota de los prusianos fue

humillante; entonces les correspondía a ellos innovar. Estudiaron a fondo el éxito de Napoleón, adaptaron sus mejores estrategias y las llevaron más lejos todavía, sembrando las semillas para la formación del estado mayor alemán. Este nuevo ejército prusiano desempeñó un importante papel en la derrota de Napoleón en Waterloo y procedió a dominar por décadas la escena militar.

En la época moderna, el constante reto a exceder al enemigo con algo nuevo y no convencional ha dado un giro hacia la guerra sucia. Relajando los códigos de honor y moral que en el pasado limitaron lo que un general podía hacer (al menos hasta cierto punto), los ejércitos modernos han abrazado poco a poco la idea de que todo se vale. Tácticas guerrilleras y terroristas se han conocido desde tiempos antiguos; ahora se han vuelto no sólo más comunes, sino también más estratégicas y refinadas. La propaganda, la desinformación, la guerra psicológica, el engaño y los medios políticos para librar guerras se han convertido en ingredientes activos de toda estrategia no convencional. Una contraestrategia suele desarrollarse para hacer frente a lo más reciente en la guerra sucia, pero a menudo implica caer en el nivel del enemigo, combatiendo fuego con fuego. El enemigo sucio se adapta a ello hundiéndose en un nivel más sucio todavía, creando así una espiral descendente.

Esta dinámica es particularmente intensa en la guerra, pero permea todos los aspectos de la actividad humana. Si tú te mueves en el medio de la política y los negocios y tus adversarios o competidores dan con una estrategia novedosa, debes adaptarte a ella para tus propósitos, o mejor aún, superarla. Su alguna vez nueva táctica se vuelve convencional entonces, y en última instancia inútil. Nuestro mundo es tan ferozmente competitivo que una parte terminará casi siempre recurriendo a algo sucio, fuera de los antiguos códigos de conducta aceptada. Ignora esa espiral por un sentido moral o de orgullo y te pondrás en severa desventaja; estás condenad@ a responder, con toda probabilidad para pelear un poco sucio tú mism@.

Esta espiral domina no sólo la política y los negocios, sino también la cultura, con su desesperada búsqueda de lo impactante y novedoso para atraer atención y conseguir una aclamación momentánea. Todo se vale. La celeridad de este proceso ha aumentado exponencialmente al paso del tiempo; lo que hace unos años era no convencional en las artes, ahora parece insoportablemente trillado y el colmo del conformismo.

Lo que consideramos no convencional ha cambiado a lo largo de los años, pero las leyes que vuelven efectivo lo no convencional, basadas como están en la psicología elemental, son eternas. Y esas leyes inmutables se revelan en la historia de la guerra. Hace casi dos mil quinientos años, el gran estratega chino Sun-tzu expresó su esencia al ocuparse de los medios ordinarios y extraordinarios; su análisis es tan relevante para la política y cultura modernas como lo es para la guerra, limpia o sucia. Y una vez que tú comprendas la esencia de la guerra no convencional, podrás usarla en tu vida diaria.

La guerra no convencional tiene cuatro importantes principios, tomados de los



grandes practicantes de este arte:

**Opera fuera de la experiencia del enemigo.** Los principios de la guerra se basan en precedentes: una especie de canon de estrategias y contraestrategias se ha desarrollado a través de los siglos, y como la guerra es tan peligrosamente caótica, los estrategias terminan por depender de esos principios a falta de otra cosa. Filtran entonces lo que sucede por medio de lo que sucedió en el pasado. Los ejércitos que han estremecido al mundo, sin embargo, siempre han encontrado la manera de operar fuera de ese canon, y por lo tanto fuera de la experiencia del enemigo. Esta capacidad impone caos y desorden en el enemigo, el cual no puede orientarse a la novedad y se desploma en el proceso.

Tu tarea como estratega es conocer bien a tus enemigos y usar después ese conocimiento para forjar una estrategia que vaya más allá de su experiencia. Lo que hayan podido leer o saber sobre el asunto importa menos que su experiencia personal, la cual domina su vida emocional y determina sus reacciones. Cuando los alemanes invadieron Francia en 1940, los franceses tenían conocimientos de segunda mano de su estilo de *blitzkrieg* a causa de la invasión de Polonia el año anterior, pero jamás lo habían experimentado personalmente y fueron aplastados. Una vez que se usa una estrategia y ésta deja de ser ajena a la experiencia de tu enemigo, sin embargo, no tendrá el mismo efecto si la repites.

**Desprende lo extraordinario de lo ordinario.** Para Sun-tzu y los antiguos chinos, hacer algo extraordinario tenía poco efecto sin una preparación con algo ordinario. Tenían que combinarse las dos cosas: fijar las expectativas de los contrincantes con una maniobra banal y ordinaria, un patrón cómodo cuyo seguimiento dieran por supuesto. Suficientemente hipnotizado el enemigo, se le atacaba después con lo extraordinario, una admirable demostración de fuerza desde un ángulo enteramente nuevo. Enmarcado en lo predecible, el golpe tenía doble impacto.

La maniobra no convencional que confundía a los enemigos, sin embargo, se había vuelto convencional para la segunda o tercera vez. Así, el general artero podía volver a la estrategia ordinaria que había usado antes para fijar la atención de los enemigos, y usarla ahora para su principal ataque, porque eso sería lo último que el enemigo esperaba. De este modo, lo ordinario y lo extraordinario sólo son efectivos si se turnan es una espiral incesante. Esto se aplica a la cultura tanto como a la guerra: para llamar la atención con un producto cultural, tienes que crear algo nuevo; pero algo sin ninguna referencia a la vida ordinaria no es algo no convencional, sino algo meramente extraño. Lo verdaderamente impactante y extraordinario se desprende de lo ordinario. El entrelazamiento de lo ordinario y lo extraordinario es la definición misma de surrealismo.

Haz un movimiento en falso, no para que pase por genuino, sino para transformarlo en genuino luego de que el enemigo se haya convencido de su falsedad.

**Actúa tan extravagantemente como un zorro.** Pese a las apariencias, un profundo desorden e irracionalidad acecha bajo la superficie de la sociedad y los individuos. A eso se debe que nos esforcemos tan desesperadamente por mantener el orden y que la gente que actúa en forma irracional pueda ser tan aterradora: demuestra que ha traspasado los muros que erigimos para mantener fuera lo irracional. No podemos predecir qué hará después, y tendemos a evitarla; no vale la pena enredarse con esas fuentes de caos. Por otro lado, esa gente también puede inspirar admiración y respeto, porque en secreto todos deseamos tener acceso a los mares irracionales que se agitan en nuestro interior. En tiempos antiguos, se creía que los locos eran objeto de la posesión divina; hoy sobrevive un residuo de esa actitud. Los más grandes generales siempre han tenido un toque de divina locura estratégica.

El secreto es mantener esa vena bajo control. Permítete operar en ocasiones en forma deliberadamente irracional, pero menos es más: hazlo demasiado y podrías acabar encerrado. En cualquier caso, atemorizarás más a la gente mostrando un ocasional destello de locura, justo lo suficiente para trastornar a todos y hacer que se pregunten qué vendrá después. Como opción, actúa en forma algo casual, como si lo que haces estuviera determinado por una tirada de dados. La casualidad es sumamente perturbadora para los seres humanos. Concibe esta conducta como una especie de terapia, una oportunidad para ceder de vez en cuando a lo irracional, un alivio de la opresiva necesidad de parecer siempre normal.

**Mantén las ruedas en constante movimiento.** Lo no convencional es generalmente dominio de los jóvenes, quienes no están conformes con las convenciones y derivan gran placer de burlarse de ellas. El peligro es que, cuando maduramos, necesitamos más comodidad y predecibilidad y perdemos el gusto por lo heterodoxo. Así fue como Napoleón declinó como estratega: terminó por depender más del tamaño de su ejército y su superioridad en armamento que de estrategias novedosas y fluidas maniobras. Perdió el gusto por el espíritu de la estrategia y sucumbió al creciente peso de los años. Debes combatir el proceso del envejecimiento psicológico aún más que el físico, pues una mente llena de estratagemas, trucos y maniobras fluidas te mantendrá joven. Proponte romper los hábitos que has desarrollado, o actuar en forma contraria a como has operado en el pasado; practica una especie de guerra no convencional en tu propia mente. Mantén girando las ruedas y hollado el suelo para que nada se estanque ni ahogue en lo convencional.

*Nadie es tan valiente como para que no lo perturbe algo inesperado.*

—Julio César (100-44 a.C.).

## EJEMPLOS HISTÓRICOS

1. En 219 a.C., Roma decidió que ya había tenido suficiente con Cartago, que le había estado causando problemas en Hispania, donde ambas ciudades-Estado tenían valiosas colonias. Los romanos declararon la guerra a Cartago y se prepararon para enviar un ejército a Hispania, donde las fuerzas del enemigo eran encabezadas por el general Aníbal, entonces de veintiocho años de edad. Pero antes de que los romanos llegaran hasta Aníbal, recibieron la alarmante noticia de que él iba hacia ellos: ya había marchado al este, cruzando la parte más traicionera de los Alpes hacia el norte de Italia. Como Roma nunca había imaginado que un enemigo atacaría por esa dirección, no había guarniciones en el área, y la marcha de Aníbal hacia Roma, al sur, transcurrió sin impedimentos.

Su ejército era relativamente reducido: sólo unos veintiséis mil soldados habían sobrevivido al cruce de los Alpes. Los romanos y sus aliados podían desplegar un ejército de casi setecientos cincuenta mil hombres; sus legiones eran las más disciplinadas y temidas del mundo, y ya habían derrotado a Cartago en la Primera Guerra Púnica, veintitantos años antes. Pero un ejército extranjero marchando sobre Italia era una absoluta sorpresa, y suscitaba las más crudas emociones. Era imperativo dar una lección a esos bárbaros por su atrevimiento.

Legiones fueron rápidamente despachadas al norte para destruir a Aníbal. Luego de algunas escaramuzas, un ejército al mando del cónsul romano Sempronio Longo se preparó para enfrentar a los cartagineses en batalla directa cerca del río Trebia. Sempronio ardía lo mismo de odio que de ambición: deseaba aplastar a Aníbal, y también ser visto como el salvador de Roma. Pero Aníbal actuaba en forma extraña. Su caballería ligera cruzaba el río como si fuera a atacar a los romanos, y luego retrocedía: ¿los cartagineses tenían miedo? ¿Sólo estaban preparados para realizar incursiones y salidas menores? Al fin Sempronio tuvo suficiente y salió en su persecución. Para cerciorarse de tener bastantes fuerzas para derrotar al enemigo, hizo cruzar a todo su ejército las heladas aguas del río (era invierno), lo cual consumió muchas horas y resultó agotador. Finalmente, sin embargo, los dos ejércitos se encontraron justo al oeste del río.

Al principio, tal como Sempronio había esperado, a sus fuertes y disciplinadas legiones les fue bien contra los cartagineses. Pero un lado de las líneas romanas se componía de galos que combatían para los romanos, y ahí los cartagineses soltaron de repente un grupo de elefantes montados por arqueros. Los galos nunca habían visto a bestias como ésas; aterrados, se dieron a una caótica retirada. Al mismo tiempo, como salidos de la nada, unos dos mil cartagineses, ocultos tras la densa vegetación junto al río, cayeron sobre la retaguardia de los romanos. Éstos pelearon valientemente para salir de la trampa que Aníbal les había tendido, pero miles de ellos se ahogaron en las gélidas aguas del Trebia.

Se supone que Alejandro acampó en Haranpur; frente a él, en la margen oriental del Hidaspes, estaba Porus, quien, pudo verse, tenía consigo gran número de elefantes. [...] Como todos los vados estaban

tomados por piquetes y elefantes, Alejandro se percató de que sus caballos no podrían cruzar el río a nado ni en balsas, porque no resistirían los berridos de los elefantes y se pondrían frenéticos en el agua o en las balsas. Recurrió entonces a una serie de fintas.

Mientras que reducidos destacamentos eran despachados para reconocer todos los posibles sitios de cruce, dividió a su ejército en columnas, que hizo marchar de un lado a otro del río como si buscara un lugar para cruzar. Luego, cuando poco antes del solsticio de verano llegaron las lluvias y el río se engrosó, hizo transportar cereales desde todas partes a su campamento, para que Porus creyera que había resuelto permanecer donde se encontraba hasta la temporada de secas. En el ínterin, reconoció el río con sus naves y ordenó rellenar de heno forros de tiendas para convertirlos en balsas. Pero, como escribe Arriano, “todo el tiempo aguardaba en celada para saber si, con un rápido movimiento, podía hurtar el paso en cualquier parte sin ser visto”.

Al fin, y podríamos cerciorarnos de ello luego de un detallado reconocimiento personal, Alejandro resolvió hacer el intento en el promontorio e isla descritos por Arriano, y en preparación se decidió por una maniobra casi idéntica a la que adoptó el general Wolfe en su campaña en Quebec en 1759. Al amparo de la noche, envió a su caballería a varios puntos a lo largo de la orilla oeste del río con órdenes de hacer ruido, y de vez en cuando lanzar el grito de guerra; durante varias noches, Porus hizo marchar sus elefantes a un lado y otro de la orilla este para bloquear un intento de cruce hasta que se cansó, guardó a sus elefantes en el campamento y apostó exploradores en la orilla este. Luego, “cuando Alejandro había causado que la mente de Porus ya no abrigara ningún temor de sus asaltos nocturnos, ideó la siguiente estratagema”: río arriba y a lo largo de la orilla oeste apostó una cadena de centinelas, cada puesto a la vista y oído del siguiente, con órdenes de armar alboroto y mantener encendidas sus fogatas mientras en el campamento se hacían visibles preparativos para efectuar un cruce. [...] Habiendo sido inducido Porus a una sensación de falsa seguridad y concluidos todos los preparativos en el campamento y el lugar del cruce, Alejandro partió en secreto y se mantuvo a cierta distancia de la orilla oeste del río, para que su marcha no fuera observada. [...]

*THE GENERALSHIP OF ALEXANDER THE GREAT, J. F. C. FULLER, 1960.*

La batalla fue un desastre, y en Roma las emociones pasaron del ultraje a la angustia. Legiones fueron prestamente despachadas para bloquear los pasos más accesibles de los Apeninos, las montañas que atraviesan el centro de Italia, pero una vez más Aníbal desafió las expectativas: cruzó los Apeninos en su punto más improbable e inhóspito, por el que nunca antes había pasado ningún ejército a causa de los traidores pantanos del otro lado. Pero tras cuatro días de bregar en el blando lodo, Aníbal llevó a los cartagineses a terreno seguro. Luego, en una astuta celada más, derrotó a un ejército romano en el lago Trasimeno, en la actual Umbría. Su camino a Roma estaba despejado. En un estado cercano al pánico, la república romana recurrió entonces a la antigua tradición de nombrar un dictador que la condujera a través de la crisis. El nuevo líder, Fabio Máximo, reforzó de inmediato las murallas de la ciudad y aumentó el ejército romano, sólo para, después, ver perplejo que Aníbal pasaba Roma por alto y se dirigía al sur, a Apulia, la parte más fértil de Italia, y empezaba a devastar el campo.

Determinado antes que nada a proteger a Roma, Fabio dio con una novedosa estrategia: apostaría a sus legiones en áreas montañosas en las que la caballería de Aníbal fuera inofensiva, y hostigaría a los cartagineses con una campaña de estilo guerrillero, privándolos de suministros y aislándolos en su posición, lejos de su patria. Evitando a toda costa la batalla directa con su formidable líder, los derrotaría cansándolos. Pero muchos romanos juzgaron deshonrosa y cobarde la estrategia de Fabio. Peor aún, en sus incursiones en el campo Aníbal no tocó ninguna de las

muchas propiedades de Fabio, lo que hizo parecer que estaban en contubernio. Fabio se volvió cada vez más impopular.

Habiendo arrasado con Apulia, Aníbal se introdujo en una fértil llanura de Campania, al sur de Roma, terreno que Fabio conocía bien. Decidiendo por fin que si no actuaba sería depuesto, el dictador ideó una trampa: estacionó a ejércitos romanos en todos los puntos de salida de esa llanura, lo bastante cerca unos de otros para apoyarse. Pero Aníbal había entrado a Campania por el paso montañoso oriental de Alifas, y Fabio había notado que nunca se marchaba por la misma ruta por la que entraba. Aunque mantuvo una abundante guarnición romana en Alifas sólo por si acaso, Fabio reforzó los otros pasos con gran cantidad de tropas. La bestia, pensó, estaba enjaulada. Finalmente las provisiones de Aníbal se agotarían, y él se vería obligado a tratar de avanzar. Fabio aguardaría.

En las semanas siguientes, Aníbal lanzó su caballería al norte, quizá tratando de romper el cerco en esa dirección. También saqueó las más ricas fincas en el área. Fabio entrevió sus trucos: intentaba inducir a los romanos a librar una batalla de su elección. Pero Fabio estaba determinado a pelear bajo sus propias condiciones, y sólo cuando el enemigo tratara de salir de la trampa. De cualquier forma, sabía que Aníbal intentaría avanzar al este, la única dirección que le ofrecía una salida clara, hacia una región que los romanos no controlaban.

Una noche, los soldados romanos que resguardaban el paso de Alifas vieron cosas y oyeron ruidos que les hicieron creer que estaban perdiendo la cabeza: un enorme ejército, señalado por miles de antorchas, parecía dirigirse al paso, cubriendo sus laderas, acompañado por estridentes bramidos como si estuviera poseído por un demonio. Era un ejército que parecía irresistible, mucho mayor que el máximo estimado de la fuerza de Aníbal. Temerosos de que trepara por encima de ellos y los rodeara, los romanos huyeron de su guarnición, abandonando el paso, demasiado asustados para voltear siquiera. Horas después atravesó por ahí el ejército de Aníbal, escapando del cordón de Fabio.

Ningún líder romano pudo inferir qué había ideado Aníbal en las laderas esa noche, y para el año siguiente Fabio ya había sido destituido. El cónsul Terencio Varrón ansiaba vengar la deshonra de Alifas. Los cartagineses estaban acampados cerca de Cannas, en el sureste de Italia, no lejos de la actual Bari. Varrón marchó para hacerles frente ahí, y mientras ambos ejércitos formaban filas para trabar combate, no pudo menos que sentirse sumamente seguro: el terreno estaba despejado, el enemigo se hallaba a plena vista, no podía haber ejércitos ocultos ni trucos de último minuto y los romanos excedían a los cartagineses dos a uno.

Empezó la batalla. Al principio los romanos parecían llevar la ventaja: el centro de la línea cartaginesa resultó sorprendentemente débil y cedió con facilidad. Los romanos atacaron con fuerza ese centro, esperando avanzar y consiguiéndolo en efecto, cuando, para su conmoción y horror, al voltear vieron que los dos extremos exteriores de las líneas cartaginesas los rodeaban para cercarlos. Fueron atrapados en

un abrazo letal; aquello fue una masacre. Cannas pasaría a la historia como la más devastadora y humillante derrota de Roma.

La guerra con Aníbal se prolongaría durante años. Cartago nunca le envió los refuerzos que habrían podido invertir la situación, y el mucho mayor y más poderoso ejército romano fue capaz de recuperarse de sus muchas derrotas a manos suyas. Pero Aníbal se había hecho de una fama aterradora. Pese a su superior número, los romanos le temían tanto que evitaban pelear con él como a una plaga.

Para cruzar el mar sin conocimiento del cielo, uno debe moverse abiertamente sobre el mar, pero actuar como si no pretendiera cruzarlo. Cada maniobra militar tiene dos aspectos: el movimiento superficial y el propósito de fondo. Ocultando ambos, es posible tomar al enemigo completamente por sorpresa. [...] [Si] es altamente improbable que el enemigo pueda ser mantenido ignorante de nuestras acciones, a veces podemos hacer trampa justo frente a sus narices.

*THE WILES OF WAR: 36 MILITARY STRATEGIES FROM ANCIENT CHINA*, TRADUCCIÓN DE SUN HAICHEN, 1991.

### **Interpretación**

Aníbal debe ser considerado como el antiguo maestro del arte militar de la heterodoxia. Al atacar a los romanos en su propio suelo, nunca se propuso tomar Roma; eso habría sido imposible. Sus murallas eran muy altas, su pueblo feroz y unido en su odio contra él, y sus propias fuerzas reducidas. Su meta era más bien causar estragos en la península italiana y minar las alianzas de Roma con ciudades-Estado vecinas. Debilitada en su propio territorio, Roma tendría que dejar a Cartago en paz y poner fin a su expansión imperial.

Para sembrar ese caos con el minúsculo ejército que había sido capaz de conducir por los Alpes, Aníbal tenía que volver inesperada cada una de sus acciones. Psicólogo adelantado a su época, comprendía que un enemigo tomado por sorpresa pierde su disciplina y sensación de seguridad. (Cuando el caos afecta a quienes son, para comenzar, particularmente rígidos y ordenados, como el pueblo y ejércitos de Roma, tiene un doble poder destructivo.) Y la sorpresa nunca puede ser mecánica, repetitiva ni rutinaria; eso sería una contradicción en los términos. La sorpresa implica una constante adaptación y creatividad y un malicioso placer en hacer trampas.

Así, Aníbal siguió siempre la ruta que Roma menos esperaba de él; el cruce de los Alpes, por ejemplo, considerados intraspasables por un ejército, y por lo tanto desprotegidos. A la larga, inevitablemente, los romanos lo entendieron y empezaron a esperar que siguiera la ruta menos obvia; en ese punto, lo obvio era lo inesperado, como ocurrió en Alifas. En batalla, Aníbal fijaba la atención del enemigo en un asalto frontal —la forma ordinaria, usual, en que los ejércitos combatían en ese tiempo—, y después desataba lo extraordinario bajo la forma de elefantes o de una fuerza de reserva oculta a espaldas del enemigo. En sus incursiones en la campiña romana, protegió deliberadamente las propiedades de Fabio, causando la impresión de que estaban coludidos y obligando al fin al avergonzado líder a pasar a la acción,

heterodoxo uso de la política y de medios extramilitares en la guerra. En Alifas, Aníbal hizo atar montones de leña en los cuernos de bueyes, que luego encendió para mandar de noche a los asustados y bramadores animales laderas arriba hacia el paso, produciendo así una indescifrable y aterradora imagen para los centinelas romanos, literalmente en tinieblas.

En Cannas, donde para entonces los romanos esperaban lo heterodoxo, Aníbal disfrazó su estratagema a pleno sol, formando a su ejército como cualquier otro de ese periodo. La fuerza romana ya estaba impelida por la violencia del momento y el deseo de venganza; él le permitió hacer rápidos progresos por el deliberadamente débil centro, donde se atascó. Luego, las ágiles alas externas de su línea se cerraron sobre ella y la ahogó. Una y otra vez, cada una de las ingeniosamente heterodoxas maniobras de Aníbal brotaba de la anterior, en una constante alternancia entre lo misterioso y lo banal, lo oculto y lo obvio.

Adaptar el método de Aníbal a tus batallas diarias te brindará indecible poder. Usando tu conocimiento de la psicología y manera de pensar de tus enemigos, debes calcular tus movimientos iniciales para que sean lo que ellos menos esperan. La línea menos esperada es la línea de menor resistencia; la gente no puede defenderse contra lo que no puede prever. Con menos resistencia en tu camino, el progreso que logres aumentará su impresión de tu poder; el reducido ejército de Aníbal les pareció a los romanos mucho mayor de lo que realmente era. Una vez que tus enemigos terminen por esperar una maniobra extraordinaria de tu parte, golpéalos con lo ordinario. Hazte fama de no convencional y tendrás a tus adversarios a tus pies: saber anticipar lo inesperado no es lo mismo que saber qué será lo inesperado. En poco tiempo, tus adversarios retrocederán ante tu sola fama.

Caos: donde nacen los sueños brillantes.

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

2. En 1962, Sonny Liston se convirtió en campeón mundial de peso completo al derrotar a Floyd Patterson. Poco después vio a un brillante joven, Cassius Clay, acometer y batir en forma más bien decisiva al veterano Archie Moore. Al terminar esa pelea, Liston visitó el vestidor de Clay. Rodeó con su brazo el cuello del muchacho —entonces de veinte años de edad, diez menos que Liston— y le dijo: “Cuídate, chamaco. Te voy a necesitar. Pero te voy a tener que dar una tunda como si fuera tu papi”. Liston era el mejor y más demoledor púgil del mundo; según los conocedores, parecía invencible. Sin embargo, se dio cuenta de que Clay era un boxeador suficientemente retorcido para desear pelear con él tiempo después. Era mejor infundir en él desde entonces un poco de temor.

Pero ese temor no prendió: como había supuesto Liston, Clay empezó a reclamar pronto una pelea con el campeón y a alardear ante todos de que lo vencería en ocho *rounds*. En programas de televisión y radio, se burlaba del veterano boxeador: tal vez

era Liston quien temía enfrentarse a Cassius Clay. Liston intentó ignorar al recién llegado: “Si alguna vez se hace esa pelea”, decía, “me van a encarcelar por homicidio”. Consideraba a Clay demasiado bonito, e incluso afeminado, para ser un campeón de peso completo.

Pasó el tiempo y las bufonadas de Clay provocaron en el público el deseo de esa pelea: la mayoría quería ver a Liston darle un susto a Clay y taponarle la boca. A fines de 1963, los dos púgiles se reunieron para firmar una pelea de campeonato en Miami Beach en febrero siguiente. Clay dijo después a los reporteros: “No le tengo miedo a Liston. Ya está viejo. Le voy a enseñar a hablar y a boxear. Aunque lo que más necesita es que le enseñen a caer”. Conforme se acercaba la pelea, la retórica de Clay se volvía cada vez más insultante y estridente.

La mayoría de los periodistas deportivos encuestados acerca de la inminente pelea predecían que Clay no podría ni caminar al terminar el encuentro. A algunos les preocupaba que sufriera lesiones permanentes. “Parece difícil convencer a Clay de que no debe pelear ahora con ese monstruo”, dijo el boxeador Rocky Marciano, “pero estoy seguro de que lo entenderá después de habérselas visto con él”. Lo que más inquietaba a los expertos era el inusual estilo pugilístico de Clay. No era el típico golpeador de peso completo: bailaba en su sitio con las manos a los costados; rara vez empleaba todo el cuerpo en sus puñetazos, pues sólo golpeaba con los brazos; su cabeza estaba en constante movimiento, como si quisiera mantener intacto su hermoso rostro; se resistía a meterse, a arrojar y echar el cuerpo, el modo habitual de cansar a un peso completo. Clay prefería en cambio bailar y arrastrar los pies, como si sus peleas fueran *ballet*, no boxeo. Era demasiado bajo para ser un peso completo, carecía del obligado instinto asesino... las críticas de la prensa eran interminables.

En la ceremonia de pesaje la mañana del encuentro, todos esperaban las usuales payasadas de Clay antes de cada pelea. Rebasó sus expectativas. Cuando Liston bajó de la báscula, Clay empezó a gritarle: “¡Ey, mamón, baboso! Te engañaron, baboso... ¡Sí que estás feo!... ¡Te voy a apalear!”. Clay saltaba y vociferaba, sacudiendo todo el cuerpo, saltones los ojos, temblorosa la voz. Parecía como poseído. ¿Tenía miedo o estaba completamente loco? Para Liston, ésa fue simplemente la gota que derramó el vaso. Quería acabar con Clay y callar para siempre al retador.

Al juntarse en el ring antes de la campanada inicial, Liston trató de intimidar a Clay, como lo había hecho con otros, lanzándole una mirada malévolamente. Pero a diferencia de otros boxeadores, Clay se la devolvió. Saltando ágilmente en su sitio, repetía: “¡Te tengo, baboso!”. La pelea comenzó y Liston se arrojó sobre su presa, lanzando un largo izquierdazo que falló por un kilómetro. Siguió acometiendo, una mirada de intensa ira en el rostro, pero Clay eludía cada puñetazo, y en cierto momento incluso se burló de él bajándole las manos. Parecía capaz de anticipar cada movimiento de Liston. Y seguía devolviéndole la mirada: antes de que ambos se retiraran a su esquina al final del *round*, los ojos de Clay se mantuvieron siempre fijos en los de su contendiente.



El segundo *round* fue más de lo mismo, salvo que Liston, en vez de parecer asesino, empezó a parecer frustrado. El ritmo era mucho más rápido que el de cualquiera de sus peleas anteriores, y la cabeza de Clay no dejaba de revolotear y orbitar en inquietantes patrones. Liston se arrojaba al frente para pegarle en el mentón, sólo para fallar o verse golpeado en el mentón por Clay, con un golpe corto que, a la velocidad del rayo, lo hizo tambalearse sobre sus pies. Al final del tercer *round*, una ráfaga de puñetazos llegó de quién sabe dónde y abrió una profunda herida bajo el ojo izquierdo de Liston.

Clay era ya entonces el agresor y Liston peleaba para sobrevivir. En el sexto *round* empezó a recibir golpes por todas partes, abriendo más heridas y haciéndolo parecer débil y apagado. Cuando sonó la campana para el séptimo *round*, el poderoso Liston se quedó sentado en su banco, mirando; se negó a levantarse. La pelea había terminado. El mundo del boxeo estaba pasmado: ¿había sido una chiripa? ¿O, dado que Liston había causado la impresión de pelear bajo el efecto de un hechizo, fallando golpes, con movimientos rendidos y desgastados, sencillamente había tenido una mala noche? El mundo tendría que esperar quince meses para descubrirlo, hasta la revancha en Lewiston, Maine, en mayo de 1965.

Consumido por su sed de venganza, Liston entrenó como un demonio para esta segunda pelea. En el *round* inicial, se lanzó al ataque, pero parecía cauteloso. Seguía a Clay —ya conocido entonces como Muhammad Alí— alrededor del ring, tratando de alcanzarlo con golpes cortos. Uno de ellos rozó finalmente el rostro de Alí mientras éste daba un paso atrás, pero, en un movimiento tan rápido que pocos en el público pudieron verlo siquiera. Alí respondió con un derechazo que mandó a Liston a la lona. Éste permaneció ahí un momento y luego se puso vacilantemente de pie, pero ya era demasiado tarde: había estado tendido más de diez segundos, y el réferi dio por terminada la pelea. Muchos en la multitud gritaron que el combate estaba arreglado, reclamando que aún no se había asestado ningún puñetazo. Pero Liston no pensaba lo mismo. Tal vez no fue el más potente de los golpes, pero lo tomó completamente por sorpresa, antes de que pudiera tensar los músculos y prepararse. Llegado de ninguna parte, lo envió al suelo.

Liston siguió peleando cinco años más, pero nunca volvió a ser el mismo.

Quien estudia tácticas antiguas y emplea el ejército de acuerdo con esos métodos no se diferencia de quien pega los trastes de afinación pero aun así trata de tocar la cítara. Nunca he sabido de nadie que haya tenido éxito de ese modo. La agudeza de los estrategas reside en penetrar lo sutil en medio del desenvolvimiento del cambio y discernir lo concordante y lo contrario. Entonces, cada vez que te moviles, primero debes emplear espías para investigar si el comandante general del enemigo es talentoso o no. Si en vez de implementar tácticas simplemente confías en el valor para emplear el ejército, puedes recurrir a métodos antiguos para vencerlo. Pero si ese comandante general destaca en el empleo de tácticas antiguas, debes usar tácticas que contradigan los antiguos métodos para derrotarlo.

HSÜ TUNG, CHINA, 976-1018.

## **Interpretación**

Aun de niño, Muhammad Alí sentía un placer perverso por el hecho de ser diferente. Le gustaba la atención que eso le atraía, pero sobre todo le gustaba ser él mismo: singular e independiente. Cuando empezó a entrenar boxeo, a los doce años de edad, ya se resistía a pelear en la forma usual, burlando las reglas. Un boxeador suele mantener los guantes arriba, en dirección a la cabeza y la parte superior del cuerpo, listo para detener un golpe. A Alí le gustaba tener las manos abajo, aparentemente invitando el ataque; pero pronto había descubierto que era más rápido que los demás boxeadores, y que la mejor manera de beneficiarse de su rapidez era atraer lo suficiente el mentón del contrincante para estamparle un golpe corto que causaba mucho más dolor por tan próximo y veloz. Mientras se desenvolvía, también le dificultaba al otro boxeador acercársele explotando sus piernas, aún más que el poder de sus puños. En vez de replegarse a la manera de la mayoría de los púgiles, un pie a la vez, Alí se sostenía en los dedos de los pies, arrastrándose hacia atrás y bailando, en perpetuo movimiento para lograr su peculiar ritmo. Más que cualquier otro boxeador, era un blanco en movimiento. Incapaz de atinar un puñetazo, el otro púgil se frustraba; y entre más frustrado se sentía, más se esforzaba por alcanzar a Alí, abriendo así su guardia y exponiéndose al golpe salido de ninguna parte que podía noquearlo. El estilo de Alí era contrario al saber boxístico convencional en casi todo sentido, pero esa heterodoxia era exactamente lo que lo hacía tan difícil de combatir.

Las poco convencionales tácticas de Alí en la primera pelea contra Liston empezaron mucho antes del encuentro. Sus irritantes bufonadas y berrinches públicos —una forma de guerra sucia— estaban destinados a enfurecer al campeón, nublar su mente, llenarlo de un odio asesino que lo hiciera acercarse lo suficiente a Alí para ser noqueado. La conducta de Alí en la ceremonia de pesaje, auténticamente demente en apariencia, se reveló después como teatro puro. Su efecto fue poner a Liston inconscientemente a la defensiva, inseguro de lo que aquel hombre haría en el ring. En el *round* inaugural, como en tantas de sus peleas posteriores, Alí adormeció a Liston peleando a la defensiva, una táctica ordinaria al enfrentar a un boxeador como Liston. Esto atrajo cada vez más a su rival; y entonces el extraordinario movimiento, el veloz puñetazo salido de quién sabe dónde, tuvo el doble de fuerza. Incapaz de alcanzar a Alí con sus puñetazos, desconcertado por el baile, la bajada de las manos, las irritantes burlas, Liston cometió un error tras otro. Y Alí se deleitaba con los errores de sus contendientes.

La principal característica de la moda es imponer y aceptar súbitamente como nueva regla o norma lo que hasta un minuto antes era una excepción o capricho, y abandonarlo en cuanto se ha convertido en lugar común, en “cosa” de todos. La tarea de la moda consiste, en suma, en mantener un continuo proceso de estandarización: dar uso general y universal a una rareza o novedad, y pasar a otra rareza o novedad cuando la primera haya dejado de serlo. [...] Sólo el arte moderno, porque expresa la vanguardia en su momento extremo o supremo, o simplemente porque es obra de la estética romántica de la originalidad y la novedad, puede considerarse la típica —y quizá única— forma de lo feo que podríamos llamar *belleza ci-devant*, la belleza del *ancien régime*, exbelleza.

El arte clásico, mediante el método de la imitación y la práctica de la repetición, tiende al ideal de la renovación, en el sentido de integración y perfección. Pero para el arte moderno en general, y para la vanguardia en particular, el único error estético irremediable y absoluto es una creación artística

tradicional, un arte que imita y se repite. Del angustioso anhelo moderno de lo que Rémy de Gourmont optó por llamar, sugestivamente, *le beau inédit* se deriva la insomne y febril experimentación que es una de las manifestaciones más características de la vanguardia; su asidua labor es una eterna tela de Penélope, pues el tejido de sus formas vuelve a hacerse cada día y a deshacerse cada noche. Quizá Ezra Pound intentó sugerir tanto la necesidad como la dificultad de tal empeño cuando definió la belleza del arte como “un breve suspiro entre un cliché y otro”.

La relación entre la vanguardia y la moda es por lo tanto evidente: la moda también es una tela de Penélope; la moda también pasa por la fase de novedad y extrañeza, sorpresa y escándalo, antes de abandonar las nuevas formas cuando se vuelven clichés, kitsch, estereotipo. De ahí la profunda verdad de la paradoja de Baudelaire, que asigna al genio la tarea de crear estereotipos. Y de eso se sigue, por el principio de contradicción inherente al obsesivo culto al genio en la cultura moderna, que la vanguardia esté condenada a conquistar, mediante la influencia de la moda, la misma popularidad que alguna vez desdeñó; y éste es el principio de su fin. De hecho, éste es el inevitable, inexorable destino de cada movimiento: alzarse contra la moda recién rebasada de una antigua vanguardia y morir cuando una nueva moda, movimiento o vanguardia aparece.

*THE THEORY OF THE AVANTGARDE*, RENATO POGGIOLI, 1968.

Comprende: de niñ@s y jóvenes se nos enseña a ajustarnos a ciertos códigos de conducta y maneras de hacer las cosas. Aprendemos que ser diferentes implica un precio social. Pero hay un mayor precio a pagar por el esclavizante conformismo: perdemos el poder que procede de nuestra individualidad, de una manera de hacer las cosas que es auténticamente nuestra. Peleamos como los demás, lo que nos vuelve predecibles y convencionales.

La manera de ser verdaderamente heterodox@s es no imitar a nadie, pelear y operar de acuerdo con tus propios ritmos, adaptando las estrategias a tu idiosincrasia, no al revés. Rehusarte a seguir los patrones comunes le dificultará a la gente saber qué harás después. Serás realmente un individuo. Tu heterodoxo método podrá enfurecer y molestar, pero las personas emocionales son personas vulnerables sobre las que fácilmente puedes ejercer poder. Si tu peculiaridad es auténtica, te atraerá la atención y el respeto que la muchedumbre suele sentir por lo no convencional y lo extraordinario.

**3.** A fines de 1862, durante la Guerra Civil estadounidense, el general Ulysses S. Grant hizo varios intentos por tomar la fortaleza confederada en Vicksburg. Esa fortaleza era un punto crítico en el río Mississippi, la línea vital del sur. Si el ejército de la Unión de Grant tomaba Vicksburg, obtendría el control del río, cortando así al sur por la mitad. La victoria ahí podía ser el momento decisivo de la guerra. Pero para enero de 1863, el comandante de esa fortaleza, el general James Pemberton, se sintió seguro de haber resistido la tormenta. Grant había tratado de tomar el fuerte desde varios ángulos al norte y había fracasado. Parecía haber agotado todas las posibilidades y renunciado al esfuerzo.

La fortaleza se localizaba en lo alto de un acantilado de sesenta metros sobre la orilla del río, donde cualquier bote que intentara pasar estaba expuesto a su artillería pesada. Al oeste se tendían el río y los riscos. Al norte, donde Grant había acampado, la fortaleza estaba protegida por un pantano prácticamente infranqueable. No lejos al este, se hallaba la ciudad de Jackson, eje ferroviario hasta donde era fácil llevar

provisiones y refuerzos, y Jackson estaba firmemente en manos del sur, lo que concedía a la Confederación el control de todo el corredor, al norte y sur, de la orilla este del río. Vicksburg parecía segura en todas direcciones, y el fracaso de los ataques de Grant sólo daba mayor comodidad a Pemberton. ¿Qué más podía hacer el general del norte? Aparte, se hallaba en apuros entre los enemigos del presidente Abraham Lincoln, quienes veían su campaña en Vicksburg como una monumental pérdida de dinero y efectivos. Los periódicos describían a Grant como un borracho incompetente. Se le presionaba intensamente para que desistiera y retornara a Memphis, al norte.

Pero Grant era un hombre obstinado. Conforme transcurría el invierno, intentó toda clase de maniobras, sin que ninguna de ellas diera resultado... hasta que, la noche sin luna del 16 de abril, exploradores confederados informaron que una flotilla de naves de transporte y cañoneras de la Unión, con las luces apagadas, trataba de pasar a toda prisa frente a las baterías de Vicksburg. Los cañones rugieron, pero de un modo u otro las naves lograron pasar ante ellos con mínimos daños. Las semanas siguientes presenciaron varias incursiones más río abajo. Al mismo tiempo, fuerzas de la Unión en el lado oeste del río fueron reportadas en dirección al sur. Todo quedó claro entonces: Grant usaría las naves de transporte que había escurrido frente a Vicksburg para cruzar el Mississippi unos cincuenta kilómetros río abajo. Luego marcharía contra la fortaleza desde el sur.

Pemberton pidió refuerzos, pero la verdad es que no estaba demasiado preocupado. Aun si Grant conseguía que miles de hombres atravesaran el río, ¿qué podía hacer una vez ahí? Si se trasladaba a Vicksburg, al norte, la Confederación podía enviar ejércitos desde Jackson y puntos al sur para atacarlo por el flanco y la retaguardia. La derrota en ese corredor sería un desastre, porque Grant no dispondría de vía de retirada. Se había lanzado a una aventura arriesgada. Pemberton esperó pacientemente su siguiente movimiento.

Me obligué a contradecirme para no conformarme con mi gusto.

MARCEL DUCHAMP, 1887-1968.

Grant cruzó efectivamente el río al sur de Vicksburg, y en unos cuantos días su ejército ya se desplazaba al noreste, siguiendo la línea ferroviaria de Vicksburg a Jackson. Ésa era su más audaz acción hasta entonces: si tenía éxito, separaría a Vicksburg de su línea vital. Pero el ejército de Grant, no siendo diferente a ningún otro, necesitaba líneas de comunicación y abastecimiento. Esas líneas tenían que unir con una base en el lado este del río, que Grant había establecido en efecto en la ciudad de Grand Gulf. Todo lo que Pemberton tenía que hacer era enviar fuerzas al sur desde Vicksburg para destruir, o incluso sólo amenazar Grand Gulf, poniendo en peligro las líneas de abastecimiento de Grant. Éste se vería obligado a retirarse al sur o a correr el riesgo del aislamiento. Aquélla era una partida de ajedrez que Pemberton no podía perder.

Así, mientras el general del norte maniobraba sus ejércitos a toda prisa hacia la línea ferroviaria entre Jackson y Vicksburg, Pemberton se desplazó a Grand Gulf. Pero para su absoluta consternación, Grant lo ignoró. Lejos de hacer frente a la amenaza contra su retaguardia, se lanzó directamente sobre Jackson, tomándola el 14 de mayo. En lugar de depender de líneas de abastecimiento para alimentar a su ejército, saqueó las ricas extensiones agrícolas del área. Además, se movió tan rápido y cambió de dirección en forma tan fluida que Pemberton no pudo saber qué parte de su ejército era el frente, la retaguardia o el flanco. Antes que pelear por defender líneas de comunicación o abastecimiento, Grant no mantuvo ninguna. Nadie había visto nunca comportarse a un ejército de esa manera, rompiendo todas las reglas de los manuales militares.

Días después, con Jackson bajo su control, Grant dirigió sus tropas hacia Vicksburg. Pemberton hizo volver apresuradamente a sus hombres de Grand Gulf para bloquear al general de la Unión, pero ya era demasiado tarde: batido en la Batalla de Champion Hill, fue obligado a retroceder a la fortaleza, donde su ejército fue rápidamente sitiado por las fuerzas de la Unión. El 4 de julio, Pemberton entregó Vicksburg, golpe del que el sur jamás se recuperaría.

### *Interpretación*

Los seres humanos somos convencionales por naturaleza. Una vez que alguien tiene éxito en algo con una estrategia o método específico, éste es rápidamente adoptado por otros y se petrifica en un principio, a menudo en detrimento de todos cuando se le aplica en forma indiscriminada. Este hábito es un problema particular en la guerra, porque es una actividad tan riesgosa que los generales suelen verse tentados a seguir el camino más transitado. Cuando tanto es necesariamente inseguro, lo que ha resultado seguro en el pasado posee mayor atractivo. Así, durante siglos las reglas han sido que un ejército debe tener líneas de comunicación y abastecimiento y, en batalla, asumir una formación con flancos y frente. Napoleón relajó estos principios, pero su influencia en los pensadores militares siguió siendo tan fuerte que durante la Guerra Civil estadounidense, cuarenta años después de la muerte de Napoleón, oficiales como Pemberton no podían imaginar un ejército que se comportara de acuerdo con otro plan.

Requirió gran valor de Grant desobedecer esas convenciones y prescindir de toda base, viviendo en cambio de las ricas tierras de la cuenca del Mississippi. Requirió gran valor de él movilizar a su ejército sin formar un frente. (Aun sus propios generales, incluido William Tecumseh Sherman, pensaron que había perdido la cabeza.) Esta estrategia fue ocultada de la vista de Pemberton, porque Grant guardó las apariencias ordinarias estableciendo una base en Grand Gulf y formando frente y retaguardia para marchar hacia la línea ferroviaria. Para el momento en que captó la extraordinaria naturaleza del ataque de libre flujo de Grant, Pemberton ya había sido

tomado por sorpresa y la partida había concluido. A nuestros ojos, la estrategia de Grant podría parecer obvia, pero estaba completamente fuera de la experiencia de Pemberton.

Seguir las convenciones, conceder un peso desusado a lo que ya ha funcionado antes, es una tendencia natural. Con frecuencia ignoramos alguna simple pero poco convencional idea que perturbaría en todo sentido a nuestros adversarios. A veces es cuestión de romper con el pasado y vagar libremente. Marchar sin una red de protección es peligroso e incómodo, pero el poder de asombrar a la gente con lo inesperado vale con creces el riesgo. Esto es particularmente importante cuando nos hallamos a la defensiva o en un estado débil. Nuestra tendencia natural en esos momentos es ser conservadores, lo que sólo facilita a nuestros enemigos prever nuestros movimientos y aplastarnos con su fuerza superior; les hacemos el juego. Es cuando la marea está en nuestra contra que debemos olvidarnos de los manuales, los precedentes y el saber convencional y arriesgarlo todo en lo no probado e inesperado.

4. La tribu ojibwa de las praderas de América del Norte contenía una sociedad guerrera conocida como los windigokan (“contrarios que no huyen”). Sólo los hombres más valientes, quienes habían demostrado su valor al desestimar por completo el peligro en el campo de batalla, eran admitidos entre los windigokan. De hecho, a causa de que no temían morir, ya no se les consideraba entre los vivos: dormían y comían por separado y no estaban sujetos a los usuales códigos de conducta. Como criaturas vivas pero entre los muertos, hablaban y actuaban al revés: llamaban joven al viejo, y cuando uno de ellos decía a los demás que se mantuvieran quietos, quería decir que atacaran. Estaban tristes en momentos de prosperidad, contentos en lo profundo del invierno. Aunque había un lado bufonesco en su comportamiento, los windigokan podían inspirar enorme temor. Nadie sabía nunca qué harían.

Se creía que los windigokan estaban habitados por aterradores espíritus llamados Tronadores, que aparecían en forma de aves gigantescas. Esto los volvía algo inhumanos. En el campo de batalla eran desordenados e impredecibles, y en partidas de ataque francamente sobrecogedores. En uno de esos ataques, atestiguado por un extraño, primero se congregaron ante la choza del jefe ojibwa y gritaron: “¡No vamos a la guerra! ¡No mataremos a los sioux! ¡No raparemos a cuatro de ellos y dejaremos escapar al resto! ¡Partiremos de día!”. Esa noche salieron de su campamento vistiendo harapos, embarrado el cuerpo de lodo y pintado con manchones de color extraño, el rostro cubierto con espantosas máscaras de gigantesca nariz como pico. Se abrieron paso entre la oscuridad, tropezando unos con otros —era difícil ver a través de las máscaras— hasta topar con una enorme banda de guerreros sioux. Aunque inferiores en número, no huyeron, sino que danzaron en medio del enemigo. La groticidad de su danza los hacía parecer poseídos por demonios. Algunos de los sioux retrocedieron; otros se acercaron, curiosos y confundidos. El líder de los

windigokan gritó: “¡No disparen!”. Los guerreros ojibwas sacaron entonces las armas ocultas bajo sus andrajos, mataron a cuatro sioux y los raparon. Luego se marcharon danzando, el enemigo estaba demasiado aterrorizado por su aparición como para perseguirlos.

Después de un acto como éste, la mera aparición de los windigokan era suficiente para que el enemigo los evitara y no arriesgara ninguna clase de encuentro con ellos.

### *Interpretación*

Lo que hacía tan temibles a los windigokan era el hecho de que, como las fuerzas de la naturaleza de las que aseguraban derivar sus poderes, podían ser destructivos sin razón aparente. La ejecución de un ataque no estaba regida por la necesidad ni era ordenada por un jefe; su apariencia no guardaba relación con nada conocido, como si se hubieran revolcado en la tierra o en bandejas de pintura. Podían vagar en la oscuridad hasta topar casualmente con un enemigo. Sus danzas no se parecían a nada que alguien hubiera visto o imaginado. De pronto podían empezar a matar y rapar, y detenerse luego en un número arbitrario. En una sociedad tribal gobernada por el más estricto de los códigos, ellos eran espíritus de impensada destrucción e irracionalidad.

El uso de lo no convencional puede sorprender y darte una ventaja, pero no suele producir una sensación de terror. Lo que te brindará supremo poder en esta estrategia es seguir a los windigokan y adaptar una especie de azar que vaya más allá de los procesos racionales, como si estuvieras poseído por un espíritu de la naturaleza. Haz esto a todo trance y te encerrarán; pero hazlo correctamente, dando muestras de lo irracional y casual en el momento oportuno, y quienes te rodean siempre tendrán que preguntarse qué harás después. Inspirarás un respeto y temor que te dará gran poder. Una apariencia ordinaria salpicada de un toque de locura divina es más impactante y alarmante que una persona completamente loca. Recuerda: tu locura, como la de Hamlet, debe ser estratégica. La locura real es totalmente predecible.

Una visión similar entre las tribus siouan convierte al guerrero en un heyoka, quien también exhibe la conducta bufonesca del windigokan, el uso de arpillera como camisa de guerra y el embarramiento del cuerpo con lodo. [...] Psicológicamente, el heyoka era de inmensa importancia, como lo eran también personajes similares entre otras numerosas tribus. Durante periodos de felicidad y abundancia, sólo veía tristeza y desesperanza, y podía ser inducido a proporcionar horas de inofensiva diversión cuando devoraba costillas de búfalo mientras se quejaba de que no había comida en el campamento, o cuando declaraba estar sucio y procedía a darse un baño de lodo. [...]

Pero detrás de ese benigno rostro del heyoka acechaba el temor siempre presente de que estuviera poseído por el espíritu de Iktomi, y fuera por lo tanto impredecible y potencialmente peligroso. Después de todo, él era la única persona que se atrevía a desafiar lo sobrenatural aun si le temía a un perro común en el campamento y corría gritando de miedo si alguien se acercaba demasiado a él. Así, se burlaba de las pretensiones de algunos de los guerreros, pero al mismo tiempo enfatizaba el hecho de que los poderes que los guiaban y protegían en batalla poseían tanta fuerza que sólo un heyoka podía oponerse a ellos.

*WARRIORS: WARFARE AND THE NATIVE AMERICAN INDIAN, NORMAN BANCROFT HUNT, 1995.*

5. En abril de 1917, la New York's Society of Independent Artists se preparaba para su primera exposición. Ésta sería un gran escaparate del arte moderno, el mayor en Estados Unidos hasta entonces. La participación en la exposición se abrió a todo artista que perteneciera a esa sociedad (cuyas cuotas eran mínimas), y la respuesta había sido abrumadora, con la presencia de más de mil doscientos artistas y más de dos mil piezas.

La mesa directiva de esa sociedad incluía a coleccionistas como Walter Arensberg y a pintores como Man Ray y Marcel Duchamp, francés de veintinueve años de edad entonces residente en Nueva York. Fue Duchamp, como presidente del Hanging Committee, quien decidió volver radicalmente democrática la exposición: colgó las obras en orden alfabético, comenzando por una letra extraída de un sombrero. Este sistema hizo que naturalezas muertas cubistas quedaran colgadas junto a paisajes tradicionales, fotografías *amateurs* y la ocasional obra libidinosa de alguien aparentemente loco. A algunos de los organizadores les encantó este plan, mientras que a otros les repugnó y se retiraron.

Días antes de que se inaugurara la exposición, la sociedad recibió la obra más extraña hasta ese momento: un orinal apoyado sobre su parte posterior, con las palabras R. MUTT 1917 pintadas con grandes letras negras en la orilla. La obra se llamaba *Fountain*, y al parecer había sido presentada por un tal Mr. Mutt, junto con la obligada cuota de inscripción. Al ver por primera vez esa pieza, el pintor George Bellows, miembro de la mesa directiva de la sociedad, afirmó que era indecente y que la sociedad no podía exhibirla. Arensberg no estuvo de acuerdo: dijo que podía discernir una interesante obra de arte por su forma y presentación. “De eso trata toda la exposición”, le dijo a Bellows. “De dar una oportunidad para que el artista mande lo que quiera, porque el artista decide qué es arte, nadie más.”

Bellows no se inmutó. Horas antes de que se abriera la exposición, la mesa directiva se reunió y votó por un estrecho margen contra la exhibición de esa pieza. Arensberg y Duchamp renunciaron de inmediato. En artículos periodísticos que informaron de esta controversia, el objeto fue educadamente descrito como un “accesorio de baño”. Despertó mucha curiosidad, y un aire de misterio envolvió todo el asunto.

Al momento de la exposición, Duchamp formaba parte de un grupo de artistas que publicaban la revista *The Blind Man*. El segundo número de esa revista incluyó una fotografía de *Fountain* tomada por el gran fotógrafo Alfred Stieglitz, quien iluminó bellamente el orinal de tal modo que una sombra cayera sobre él como una suerte de velo, dándole una apariencia ligeramente religiosa, junto con una vaga insinuación sexual en la demostrable forma de vagina del orinal tendido sobre su parte posterior. *The Blind Man* también publicó un editorial, “The Richard Mutt Case”, que defendía la obra y criticaba su exclusión de la exposición: “La fuente de Mr. Mutt no es inmoral, [...] no más que una tina de baño. [...] Si Mr. Mutt hizo o no



con sus propias manos la fuente carece de importancia. Le GUSTÓ. Tomó un artículo ordinario de la vida, y lo colocó de tal manera que su significación útil desapareció bajo el nuevo título y punto de vista; creó un nuevo concepto de ese objeto”.

Pronto quedó claro que el “creador” de *Fountain* no era otro que Duchamp. Y al paso de los años esa obra empezó a cobrar vida por sí sola, pese a que desapareció misteriosamente del estudio de Stieglitz y nunca se le volvió a ver. Por algún motivo, la fotografía y la historia de *Fountain* inspiraron interminables ideas sobre el arte y la ejecución artística. La obra misma tenía el extraño poder de escandalizar e imponer. En 1953, la Sidney Janis Gallery de Nueva York fue autorizada por Duchamp para exhibir una réplica de *Fountain* sobre su puerta de entrada, una rama de muérdago emergiendo del cuenco. Pronto aparecieron más réplicas en galerías, exposiciones retrospectivas de la obra de Duchamp y colecciones museográficas. *Fountain* se convirtió en fetiche, algo por coleccionar. Réplicas de ella se han vendido por más de un millón de dólares.

Al parecer, cada quien ve lo que quiere ver en esa pieza. Exhibida en museos, a menudo sigue violentando al público, perturbado por el orinal mismo o por su presentación como arte. Los críticos han escrito extensos artículos sobre el orinal, con todo tipo de interpretaciones: al exhibir *Fountain*, Duchamp orinó sobre el mundo del arte; jugó con nociones de género; la pieza es un elaborado juego de palabras, etc. Lo que algunos de los organizadores de la exposición de 1917 creyeron que no pasaba de ser un objeto indecente indigno de ser considerado arte, se convirtió por alguna razón en una de las más controvertidas, escandalosas y analizadas obras del siglo xx.

### *Interpretación*

A lo largo del siglo xx, muchos artistas ejercieron influencia siendo poco convencionales: los dadaístas, los surrealistas, Pablo Picasso, Salvador Dalí... la lista es larga. Pero de todos ellos, es Marcel Duchamp quien probablemente tuvo el mayor impacto en el arte moderno, y lo que él llamó sus *readymades* son quizá sus obras más influyentes. Los *readymades* son objetos cotidianos —a veces exactamente como fueron hechos (una pala para nieve, un portabotellas), otras ligeramente alterados (el orinal tendido sobre su parte posterior, el bigote y la barba de chivo dibujados sobre una reproducción de la *Mona Lisa*)— del “gusto” del artista colocados después en una galería o museo. Duchamp daba a las ideas de arte prioridad sobre las imágenes de éste. Sus *readymades*, banales y carentes de interés en sí mismos, inspiraban todo tipo de asociaciones, preguntas e interpretaciones; un orinal puede ser un gastado lugar común, pero presentarlo como arte era absolutamente poco convencional y suscitó coléricas, irritantes y delirantes ideas.

Entiéndelo: en la guerra, la política y la cultura, lo no convencional, trátase de los elefantes y bueyes de Aníbal o del orinal de Duchamp, nunca es material; o más bien, nunca es sólo material. Lo no convencional sólo puede surgir de la mente: algo

sorprende, no es lo que esperábamos. Usualmente basamos nuestras expectativas en familiares convenciones, clichés, hábitos visuales, lo ordinario. Muchos artistas, escritores y otros productores de cultura parecen creer el culmen de lo no convencional crear imágenes, textos y otras obras meramente extrañas, pasmosas o de alguna manera impactantes. Esas obras pueden generar momentánea sensación, pero carecen por completo del poder de lo no convencional y extraordinario porque no tienen ningún contexto al cual oponerse; no operan contra nuestras expectativas. Apenas extrañas, desaparecen pronto de nuestra memoria.

Al pugnar por crear lo extraordinario, recuerda siempre: lo crucial es el proceso mental, no la imagen o maniobra en sí. Lo que verdaderamente impacta y permanece en la mente son las obras e ideas que surgen del terreno de lo ordinario y banal, las inesperadas, que nos hacen cuestionarnos y rebatir la naturaleza misma de la realidad que vemos a nuestro alrededor. En forma por demás definitiva en el arte, lo no convencional sólo puede ser estratégico.

**Imagen:** El arado. El suelo debe prepararse. Las cuchillas del arado baten la tierra en constante movimiento, llevando aire al suelo. El proceso debe seguir cada año, o se esparcerá la más perniciosa maleza y el suelo hacinado ahogará toda vida. De la tierra, arada y fertilizada, pueden emerger las más nutritivas y prodigiosas plantas.

**Autoridad:** Por regla general, en batalla se hace frente al enemigo de forma ortodoxa y se le vence de manera heterodoxa. [...] Heterodoxia y ortodoxia se producen recíprocamente, en un ciclo sin fin. ¿Quién podría acabar con ellas? —*Sun-tzu (siglo IV a.C.)*.

## REVERSO

Nunca hay valor en atacar a adversarios por una dirección o en una forma que esperan, permitiéndoles robustecer su resistencia; claro, a menos que tu estrategia sea suicida.

## 25 Ocupa el trono moral

### LA ESTRATEGIA VIRTUOSA

*En un mundo político, la causa que defiendes debe parecer más justa que la del enemigo. Concibe esto como un terreno moral que la otra parte y tú se disputan; cuestionando los motivos de tus adversarios y haciéndolos parecer malos, puedes reducir su base de apoyo y margen de maniobra. Pon la mira en los puntos débiles de su imagen pública, exponiendo sus hipocresías. Nunca supongas que la justicia de tu causa es evidente; hazla pública y promuévela. Cuando caigas bajo el ataque moral de un enemigo astuto, no te quejes ni enojos: pelea fuego contra fuego. De ser posible, sitúate como si fueras desvalid@, la víctima, el mártir. Aprende a infligir culpa como arma moral.*

### LA OFENSIVA MORAL

En 1513, Giovanni de Medici, de treinta y siete años de edad, hijo del ilustre florentino Lorenzo de Medici, fue elegido papa y adoptó el nombre de León X. La Iglesia que León encabezaba era entonces, en muchos sentidos, la potencia política y económica predominante en Europa, y León —amante de la poesía, el teatro y la pintura, como otros en su famosa familia— quería convertirla también en gran benefactora de las artes. Papas anteriores habían iniciado la construcción de la basílica de San Pedro en Roma, la eminente sede de la Iglesia católica, pero habían dejado inconclusa la estructura. León deseaba terminar ese magno proyecto, asociándolo permanentemente con su nombre, pero tenía que reunir una enorme suma de capital para poder pagar a los mejores artistas a fin de que trabajaran en él.

Así, en 1517 lanzó una campaña de venta de indulgencias. Entonces, como ahora, era práctica católica que los fieles confesaran sus pecados a un sacerdote, quien forzaba su contrición asignándoles una penitencia, una especie de castigo terrenal. Hoy esto podría ser simplemente una oración o el rezo del rosario, pero las penitencias eran en ese entonces más severas, e incluían ayunos y peregrinaciones, o pagos conocidos como indulgencias. La nobleza podía pagar una indulgencia en forma de una reliquia sagrada adquirida para su iglesia, un gasto enorme que se traducía en la promesa de una estancia más breve en el purgatorio tras la muerte (siendo el purgatorio una especie de morada intermedia para los no suficientemente malos para ir al infierno ni suficientemente buenos para ir al cielo, y obligados por lo tanto a esperar); las clases bajas podían pagar una cuota menor para comprar el perdón de sus pecados. Las indulgencias eran una importante fuente de ingresos para la Iglesia.

Para esa campaña particular, León envió a un escuadrón de expertos vendedores de indulgencias por toda Europa, y el dinero comenzó a fluir a manos llenas. Como principal arquitecto para la conclusión de San Pedro nombró al gran artista Rafael, quien planeaba hacer del edificio una espléndida obra de arte, el perdurable legado de León al mundo. Todo marchó bien hasta que, en octubre de 1517, el papa recibió la

noticia de que un sacerdote llamado Martín Lutero (1483-1546) —un tedioso teólogo alemán— había clavado a las puertas de la iglesia del castillo de Wittenberg un escrito llamado Las Noventa y cinco Tesis. Como muchos otros importantes documentos de la época, ese opúsculo estaba originalmente en latín, pero había sido traducido al alemán, impreso y distribuido entre la gente; y, al parecer, en unas cuantas semanas toda Alemania lo había leído. Las Noventa y cinco Tesis eran en esencia un ataque contra la práctica de venta de indulgencias. Correspondía a Dios, no a la Iglesia, perdonar a los pecadores, razonó Lutero, y tal perdón no podía comprarse. El opúsculo proseguía diciendo que la máxima autoridad era la Escritura: si el papa podía citar la Escritura para refutar los argumentos de Lutero, el sacerdote se retractaría gustosamente.

El papa no leyó el texto de Lutero; prefería la poesía a discusiones teológicas. Y un simple sacerdote alemán seguramente no representaba ninguna amenaza contra el uso de indulgencias para financiar respetables proyectos, y mucho menos contra la Iglesia misma. Pero Lutero parecía desafiar la autoridad de la Iglesia en un sentido amplio, y León sabía que una herejía fuera de control podía convertirse en el centro de una secta. En siglos recientes, en Europa, la Iglesia había tenido que someter a sectas disidentes de ese tipo con el uso de la fuerza; era mejor silenciar a Lutero antes de que fuera demasiado tarde.

León comenzó en forma relativamente comedida, pidiendo al respetado teólogo católico Silvestre Mazzolini, conocido como Prieras, que escribiera una respuesta oficial a Lutero, la que, esperaba, atemorizaría al sacerdote y lo reduciría a sumisión. Prieras proclamó que el papa era la máxima autoridad de la Iglesia, aun superior a la Escritura; de hecho, que era infalible. Citó varios textos teológicos elaborados a lo largo de los siglos en apoyo a esa afirmación. También atacó personalmente a Lutero, llamándolo bastardo y cuestionando sus motivos: ¿acaso el sacerdote alemán ambicionaba en realidad un obispado? Prieras concluyó con estas palabras: “Quien diga que la Iglesia de Roma no puede hacer lo que hace en forma de indulgencias es un hereje”. La advertencia era suficientemente clara.

[El coronel John] Boyd prestaba particular atención a la dimensión moral y el esfuerzo de atacar moralmente a un adversario demostrando la disyunción entre creencias profesadas y actos. El nombre del juego para un designio moral de gran estrategia es usar el poder moral para amplificar el propio espíritu y fortaleza mientras se exponen las fallas de los sistemas rivales del adversario. En el proceso, se debería influir en los adversarios potenciales y reales para que se tiendan a esa filosofía y sean empáticos con nuestro éxito.

*THE MIND OF WAR: JOHN BOYD AND AMERICAN SECURITY, GRANT T. HAMMOND, 2001.*

León tenía muchas cosas en la cabeza en esos años, entre ellas la agitación en el imperio otomano y un plan para lanzar una nueva cruzada, pero la respuesta de Lutero a Prieras llamó su atención de inmediato. Lutero escribió un texto en el que, sin la menor misericordia, hacía trizas el escrito de Prieras: la Iglesia, adujo, no había respondido a sus acusaciones ni basado sus argumentos en la Escritura. A menos que

su autoridad para conceder indulgencias y excomulgar a los herejes echara raíces en la Biblia, no era de naturaleza espiritual, sino terrenal, política, y ese tipo de autoridad podía y debía ser desafiada. Lutero publicó su texto junto con el de Prieras, para permitir a los lectores compararlos y sacar sus propias conclusiones. Sus citas directas de Prieras, su tono audaz y burlón y su uso de la recién desarrollada imprenta para difundir ampliamente su mensaje resultaron muy impactantes y novedosos para los funcionarios de la Iglesia. Éstos se hallaban ante un hombre astuto y peligroso. A León le quedó claro entonces que la guerra entre la Iglesia y Lutero sería una guerra a muerte.

Mientras el papa ponderaba cómo llevar al sacerdote alemán a Roma y juzgarlo como hereje, Lutero aceleró su campaña, y siguió publicando a un ritmo alarmante, con un tono cada vez más vitriólico. En Carta Abierta a la Nobleza Cristiana de la Nación Alemana, aseguró que Roma había usado su autoridad espuria para amedrentar y atemorizar al pueblo alemán durante siglos, convirtiendo a los reinos de Alemania en Estados vasallos. La Iglesia, repitió, era un poder político, no espiritual, y para apuntalar su régimen terrenal había recurrido a mentiras, documentos falsos y cualquier otro medio necesario. En Sobre la Cautividad Babilónica de la Iglesia denostó el regalado estilo de vida del papa, la prostitución de la jerarquía eclesiástica, el arte blasfemo financiado por León. El papa había llegado al extremo de montar una inmoral y obscena obra de Maquiavelo, titulada *La mandrágora*, en el Vaticano mismo. Lutero juxtapuso la virtuosa conducta defendida por la Iglesia con la manera en que vivían sus cardenales. Eran el papa y su cohorte, acusó Lutero, los verdaderos herejes, no él; de hecho, el papa era el Anticristo.

A León le pareció que Lutero había respondido a la amenaza de Prieras elevando la temperatura. Evidentemente, la amenaza había sido débil; el papa había sido demasiado clemente. Era momento de mostrar verdadera fuerza y poner fin a esa guerra. Así que León escribió una bula papal amenazando a Lutero con la excomunión. Envío asimismo a funcionarios eclesiásticos a Alemania para negociar el arresto y encarcelamiento del sacerdote. Estos funcionarios, sin embargo, volvieron con escandalosas noticias que lo alteraron todo: en los pocos años desde la publicación de Las Noventa y cinco Tesis, Martín Lutero, un desconocido cura alemán, se había vuelto una sensación, una celebridad, una figura apreciada en todo el país. Dondequiera que los funcionarios del papa fueron, se les insultó, e incluso se les amenazó con apedrearlos. Los aparadores de casi todas las ciudades alemanas contenían cuadros de Lutero con una aureola sobre la cabeza. “Nueve décimos de los alemanes claman ‘¡Viva Lutero!’”, informó un funcionario a León, “y el otro décimo ‘¡Muera Roma!’”. De un modo u otro, Lutero había incitado el latente resentimiento y odio del pueblo alemán contra la Iglesia. Y su fama era impecable: era un autor de éxito, pero rechazó los ingresos de sus textos, practicando a todas luces lo que predicaba. Cuanto más lo atacaba la Iglesia, más popular se volvía. Convertirlo entonces en mártir podía provocar una revolución.

No obstante, en 1521 León ordenó a Lutero presentarse en la ciudad de Worms ante la Dieta Imperial, asamblea de príncipes, nobles y clérigos alemanes organizada por el recién elegido sacro emperador romano, Carlos V. León esperaba lograr que los alemanes hicieran su trabajo sucio, y Carlos se mostró dispuesto: criatura política, preocupada por los sentimientos antiautoritarios que Lutero había despertado, deseaba poner fin a la disputa. En la Dieta exigió que el sacerdote se retractara de sus enseñanzas. Pero Lutero, como de costumbre, se negó, y lo hizo en forma dramática, pronunciando el memorable juicio “Así pienso. No puedo evitarlo. Dios me ayude”. El emperador no tenía opción; condenó a Lutero como hereje y le ordenó volver a Wittenberg a aguardar su destino. Camino a casa, sin embargo, Lutero fue secuestrado y llevado al castillo de Warburg. El secuestro en realidad había sido planeado y ejecutado por sus muchos partidarios entre la aristocracia; estaba a salvo. Viviendo en ese castillo bajo un nombre falso, pudo librar la tormenta.

León murió ese año, y meses después de su muerte las ideas de Lutero y las reformas que éste había defendido ya se habían extendido por Alemania como fuego. Para 1526, un grupo protestante ya era oficialmente reconocido en diferentes partes de Europa. Éste fue el nacimiento de la Reforma, y con él el vasto poder terrenal de la Iglesia católica, al menos tal como León lo había heredado, fue irrevocablemente debilitado. Por alguna razón, ese oscuro y pedante sacerdote de Wittenberg había ganado la guerra.

El rasgo central de la “maniobra externa” es asegurar para uno mismo la máxima libertad de acción, paralizando al mismo tiempo al enemigo con un sinnúmero de frenos disuasivos, en cierto modo como los liliputienses ataron a Gulliver. Al igual que todas las operaciones destinadas a disuadir, la acción será, desde luego, primariamente psicológica; medidas políticas, económicas, diplomáticas y militares se combinarán hacia el mismo fin.

Los procedimientos empleados para lograr este efecto disuasivo van de lo más sutil a lo más brutal: se apelará a las fórmulas legales del derecho nacional e internacional, se jugará con las susceptibilidades morales y humanitarias y se harán intentos por sacudir la conciencia del enemigo haciéndolo dudar de la justicia de su causa. Con estos métodos se incitará la oposición de alguna sección de la opinión pública interna del enemigo, y se estimulará al mismo tiempo a algún sector de la opinión pública internacional; el resultado será una verdadera coalición moral, y se harán intentos por cooptar a los simpatizantes menos sofisticados con argumentos basados en sus ideas preconcebidas. Este clima de opinión se explotará en las Naciones Unidas, por ejemplo, o en otras agrupaciones internacionales; primariamente, sin embargo, se usará como amenaza para impedir que el enemigo emprenda alguna acción particular. [...]

Cabe señalar que, así como en una operación militar se toma una posición en el terreno y por lo tanto se le niega al enemigo, en el plano psicológico es posible adoptar posiciones abstractas e igualmente negarlas a la otra parte. Los [líderes de la] Unión Soviética, por ejemplo, [...] han vuelto de su exclusiva propiedad la plataforma de la paz, la de la abolición de las armas atómicas (mientras ellos siguen desarrollándolas) y la del anticolonialismo, mientras ellos gobiernan el único imperio colonial aún en existencia. [...]

Por lo tanto, podría ser que esas posiciones ideológicas ocupadas por las fuerzas del marxismo sean “conquistadas” algún día por Occidente; pero esto presupone que este último haya aprendido en su estrategia indirecta el valor de pensar y calcular en vez de intentar meramente aplicar principios jurídicos o morales que su enemigo puede usar contra él a cada paso.

INTRODUCCIÓN DE *STRATEGY*, ANDRÉ BEAUFRE, 1963.

## Interpretación

La intención original de Lutero en sus Noventa y cinco Tesis fue explicar un aspecto de la teología: la relación, o falta de ella, entre el perdón de Dios y las indulgencias papales. Pero cuando leyó la respuesta de Prieras a su argumento, algo cambió en él. El papa y sus hombres no habían encontrado una justificación de las indulgencias en la Biblia. Había mucho más que tampoco podían justificar, como el ilimitado poder del papa para excomulgar. Lutero terminó por creer que la Iglesia necesitaba una drástica reforma.

La Reforma, sin embargo, requeriría poder político. Si Lutero simplemente vituperaba la maldad de la Iglesia desde el púlpito o entre sus compañeros sacerdotes, no llegaría a ningún lado. El papa y sus hombres lo habían atacado personalmente, cuestionando sus motivos; así, Lutero pasaría a su vez a la ofensiva, combatiendo fuego contra fuego.

La estrategia de Lutero fue hacer pública la guerra, transformando su causa moral en política. Lo hizo explotando los previos adelantos del siglo en la imprenta: sus opúsculos, escritos con un lenguaje vigoroso e iracundo que atrajo a las masas, fueron ampliamente difundidos. Eligió puntos de ataque que indignarían particularmente al pueblo alemán: el decadente estilo de vida del papa, financiado con la venta de indulgencias; el uso del poder de la Iglesia para intervenir en la política alemana, etc. Pero tal vez lo más devastador fue que Lutero puso al descubierto las hipocresías de la Iglesia. Mediante esas diversas tácticas, fue capaz de encender y atizar una cólera moral que se esparció como fuego, ensuciando siempre la visión de la gente no sólo sobre el papa, sino también sobre la propia Iglesia.

Lutero sabía que León no le respondería con argumentos basados en la Biblia, sino con una fuerza autoritaria, lo que, también lo sabía, sólo daría más brillo a su causa. Así, con lenguaje incendiario y argumentos que cuestionaban la autoridad de León, indujo al papa a apresurados contrataques. Lutero ya llevaba una vida ejemplar, pero llegó aún más lejos rechazando todos los ingresos de sus escritos. En realidad, este conocido gesto volvió teatral su bondad, un asunto de consumo público. En unos cuantos años, Lutero consiguió tanto apoyo entre las masas que el papa no podía combatirlo sin provocar una revolución. Usando la moral en forma tan consciente y pública, la transformó en una estrategia para obtener poder. La Reforma fue una de las mayores victorias políticas de la historia.

*¿Cómo debe un régimen ejecutar una campaña antiguerrillera? [El coronel John] Boyd propuso un conjunto de instrumentos: minar la causa de los guerrilleros y destruir su cohesión demostrando integridad y competencia de gobierno para representar y satisfacer las necesidades del pueblo, más que explotarlo o empobrecerlo en beneficio de una élite codiciosa. (Si no es posible practicar este programa político, señalaba Boyd, ¡puede considerarse la posibilidad de cambiar de bando ahora para evitar la prisa después!). Tomar la iniciativa política de erradicar y castigar visiblemente la corrupción. Seleccionar a nuevos líderes de reconocida competencia, así como con atractivo popular. Verificar que impartan justicia, eliminen los principales agravios y vinculen al gobierno con sus bases.*

*THE MIND OF WAR: JOHN BOYD AND AMERICAN SECURITY, GRANT T. HAMMOND, 2001.*

Entiende: no puedes ganar guerras sin apoyo público y político, pero la gente se negará a unirse a tu bando o causa a menos que ésta parezca recta y justa. Y como lo comprendió Lutero, presentar tu causa como justa implica estrategia y teatralidad. Primero, es prudente que elijas una pugna con un enemigo al que puedas describir como autoritario, hipócrita y sediento de poder. Usando todos los medios a tu disposición, lanza primero una ofensiva moral contra los puntos vulnerables de tu adversario. Haz que tu lenguaje sea fuerte y atractivo para las masas, y si puedes, moldéalo de tal forma que des a la gente la oportunidad de expresar una hostilidad que ya siente. Cita contra tus enemigos sus propias palabras, para hacer que tus ataques parezcan justos, casi desinteresados. Crea una mancha moral que se adhiera a ellos como pegamento. Inducirlos a un contrataque desmedido te atraerá aún más apoyo público. En vez de pregonar tu bondad —lo que te haría parecer presumid@ y arrogante—, demuéstrela mediante el contraste entre sus irracionales acciones y tus actos de cruzada. Lanza contra ellos la peor acusación: que persiguen el poder, mientras que a ti te motiva algo más alto y generoso.

No te preocupes por las manipulaciones a las que tendrás que recurrir para ganar esta batalla moral. Hacer pública demostración de que tu causa es más justa que la del enemigo distraerá ampliamente a la gente de los medios que emplees.

*Siempre hay grupos humanos concretos que combaten a otros grupos humanos concretos en nombre de la justicia, la humanidad, el orden o la paz. Cuando se reprocha inmoralidad y cinismo, el espectador de fenómenos políticos siempre puede reconocer en esos reproches un arma política usada en el combate.*

—Carl Schmitt (1888-1985).

## CLAVES PARA LA GUERRA

En casi todas las culturas, la moral —la definición del bien y el mal— se originó como una manera de diferenciar a una clase de personas de otra. En la antigua Grecia, por ejemplo, la palabra para “bueno” se asoció primero con la nobleza, las clases superiores que servían al Estado y demostraban su valor en el campo de batalla; los malos —viles, egoístas y cobardes— eran generalmente las clases bajas. Con el tiempo evolucionó un sistema de ética que cumplía una función similar pero más sofisticada: mantener en orden a la sociedad separando lo antisocial y “malo” de lo social y “bueno”. Las sociedades usan ideas sobre lo que es y no es moral para crear valores que les sean útiles. Cuando esos valores caducan o dejan de servir por cualquier otro motivo, la moral cambia y evoluciona lentamente.

Hay individuos y grupos, sin embargo, que usan la moral con un propósito muy distinto: no para mantener el orden social, sino para extraer una ventaja en una situación competitiva, como la guerra, la política o los negocios. En sus manos, la moral se convierte en un arma por empuñar para dirigir la atención a su causa mientras se le desvía de las repulsivas, menos nobles acciones inevitables en toda lucha de poder. Esas personas tienden a aprovechar la ambivalencia que tod@s



poseemos ante el conflicto y el poder, explotando nuestros sentimientos de culpa para sus fines. Por ejemplo, pueden situarse como víctimas de la injusticia, para que quienes se opongan a ellas parezcan malos o insensibles. O pueden hacer tal ostentación de superioridad moral que nos sintamos avergonzad@s por disentir de ellas. Son maestras en ocupar el trono moral y traducirlo en una suerte de poder o ventaja.

Llamemos a est@s estrategias “guerrer@s morales”. Hay generalmente dos tipos: inconscientes y conscientes. L@s guerrer@s morales inconscientes tienden a estar motivad@s por sensaciones de debilidad. Quizá no sean tan buen@s para el juego directo del poder, así que funcionan haciendo que otras personas se sientan culpables y moralmente inferiores: una inconsciente, reflexiva manera de nivelar el campo de juego. Pese a su aparente fragilidad, son peligros@s en el nivel individual, porque parecen sincer@s y pueden ejercer mucho poder sobre las emociones de la gente. L@s guerrer@s morales conscientes son aquell@s que usan la estrategia en forma intencional. Son más peligros@s en un nivel público, donde pueden tomar el trono moral manipulando los medios de información. Lutero era un guerrero moral consciente, pero, siendo también genuino creyente en la moral que predicaba, usó la estrategia sólo para ayudarse en su lucha contra el papa; guerrer@s morales más resbaladiz@s tienden a usarla más indiscriminadamente, adaptándola a cualquier causa que decidan adoptar.

*Éste no es un mundo de ángeles sino de ángulos, donde los hombres hablan de principios morales pero se guían por principios de poder; un mundo donde nosotros siempre somos morales y nuestros enemigos siempre son inmorales.*

*RULES FOR RADICALS, SAUL D. ALINSKY, 1909-1972.*

La manera de combatir a l@s guerrer@s morales en general está indicada por ciertas estrategias que han evolucionado en la guerra moderna. El oficial y escritor francés André Beaufre analizó el uso de la moral como estrategia militar en el contexto de las guerras entre Francia y Argelia, en la década de 1950, y de las guerras de Vietnam libradas primero por Francia y después por Estados Unidos. Tanto los argelinos como los norvietnamitas se esmeraron en enmarcar sus respectivos conflictos como una guerra de liberación de una nación en lucha por su libertad contra una potencia imperialista. Una vez que esta visión se difundió en los medios y fue aceptada por muchos en las sociedades francesa y estadounidense, los insurgentes pudieron cortejar el apoyo internacional, lo que sirvió a su vez para aislar a Francia y Estados Unidos en la comunidad mundial. Apelando directamente a grupos en esos países latente o abiertamente solidarios con su causa, o al menos ambivalentes ante ésta, fueron capaces de debilitar el apoyo a la guerra desde dentro. Al mismo tiempo, disfrazaron astutamente las muchas nefastas maniobras a las que ellos mismos recurrían para librar su guerra de guerrillas. Así, a ojos del mundo, dominaban el campo de batalla moral, inhibiendo enormemente la libertad de acción de Francia y Estados Unidos. Atravesando cautelosamente un campo minado político y moral,

estas potencias no pudieron dar una guerra con espíritu de triunfo.

Beaufre llama al uso estratégico de la moral una “maniobra externa”, porque se ubica fuera del territorio en disputa y fuera de la estrategia en el campo de batalla. Tiene lugar en su propio espacio, su propio terreno moral. Para Beaufre, tanto Francia como Estados Unidos cometieron el error de ceder el trono moral al enemigo. A causa de que ambos países tenían ricas tradiciones democráticas y consideraban justificada su guerra, supusieron que los demás la percibirían del mismo modo. No vieron la necesidad de disputar el terreno moral, y ése fue un error fatal. Hoy las naciones deben entrar al juego público, desviando los intentos de sus enemigos por describirlas como malas. Sin parecer quejarse de lo que hace la otra parte, también deben mismas la guerra al ámbito moral: combatiendo en términos aparentemente morales. Cede el terreno moral a la otra parte y limitarás tu libertad de acción: entonces, cualquier cosa manipuladora pero necesaria que hagas alimentará la imagen de injust@ que el enemigo ha divulgado sobre ti, y dudarás en emprender tal acción.

La humanidad en cuanto tal no puede realizar ninguna guerra, puesto que no tiene enemigos, al menos sobre este planeta. El concepto de humanidad excluye el de enemigo, puesto que también el enemigo no deja de ser hombre y en esto no presenta ninguna diferencia específica. Que se realicen guerras en nombre de la humanidad no contradice esta simple verdad sino que tiene un significado político particularmente marcado. Si un Estado combate a su enemigo en nombre de la humanidad, la suya no es una guerra de la humanidad, sino una guerra por la cual un determinado Estado trata de adueñarse, contra su adversario, de un concepto universal, para poder identificarse con él (a expensas de su enemigo), del mismo modo que se pueden utilizar distorsionadamente los conceptos de paz, justicia, progreso, civilización, a fin de reivindicarlos para sí y expropiárselos al enemigo. La humanidad es un instrumento particularmente idóneo para las expansiones imperialistas y es también, en su forma ético-humanitaria, un vehículo específico del imperialismo económico. A ese respecto es válida, aunque con una necesaria modificación, una máxima de Proudhon: “Quien dice humanidad, quiere engañar”.

Proclamar el concepto de humanidad, referirse a la humanidad, monopolizar esta palabra: todo esto podría expresar solamente —visto que no se pueden emplear semejantes términos sin determinadas consecuencias— la terrible pretensión de que al enemigo le sea negada la calidad de humano, de que se lo declare *hors-la-loi* y *hors l’humanité* y por consiguiente de que la guerra deba ser llevada hasta la extrema inhumanidad.

*EL CONCEPTO DE LO POLÍTICO, CARL SCHMITT, 1932.*

Esto tiene gran relevancia para todas las formas del conflicto. Cuando tus enemigos intentan presentarse como más justificados que tú, y por lo tanto más morales, debes ver ese movimiento como lo que suele ser: no un reflejo de moral, de lo bueno y lo malo, sino una astuta estrategia, una maniobra externa. Puedes reconocer una maniobra externa de varias maneras. Primero, el ataque moral procede a menudo del jardín izquierdo, así que no tiene nada que ver con lo que imaginas que es el conflicto. Algo que has hecho en una arena completamente diferente se rastrea a fin de restarte apoyo o infundirte culpa. Segundo, el ataque suele ser *ad hominem*; un argumento racional se combate con lo emocional y personal. Tu carácter, más que el asunto por el que peleas, se convierte en el terreno del debate. Tus motivos son cuestionados y reciben el más oscuro de los giros.

Una vez que te das cuenta de que estás bajo ataque de un@ guerrero@ moral que usa la maniobra externa, es vital que mantengas el control de tus emociones. Si te

quejas o estallas iracundamente, sólo parecerás defensiv@, como si tuvieras algo que esconder. El@ guerrer@ moral está siendo estratégic@; la única respuesta efectiva es ser estratégic@ también. Aun si sabes que tu causa es justa, nunca puedes dar por supuesto que la gente la ve de la misma manera. Las apariencias y el prestigio gobiernan el mundo actual; permitir que el enemigo moldee esas cosas a su gusto es comparable a permitir que tome la posición más favorable en el campo de batalla. Una vez comenzada la pugna por el terreno moral, debes pelear por ocupar el promontorio tal como lo harías en una guerra a balazos.

Como cualquier otra forma de guerra, el conflicto moral tiene posibilidades tanto ofensivas como defensivas. Cuando estás a la ofensiva, te empeñas activamente en destruir el prestigio del enemigo. Antes y durante la Guerra de Independencia de Estados Unidos, el gran propagandista Samuel Adams apuntó a la fama de Inglaterra como justa, liberal y civilizada. Abrió hoyos en esa imagen moral haciendo pública la explotación por Inglaterra de los recursos de las colonias y la simultánea exclusión del pueblo de éstas de los procesos democráticos. Los colonos tenían una alta opinión de Inglaterra, pero no después de la despiadada campaña de Adams.

Para tener éxito, Adams tuvo que recurrir a la exageración, seleccionando y enfatizando los casos en los que los ingleses eran prepotentes. La suya no era una descripción equilibrada; ignoró las ocasiones en que los ingleses habían dado buen trato a las colonias. Su meta no era ser justo, sino provocar una guerra, y sabía que los colonos no combatirían a menos que juzgaran justa la guerra y malos a los británicos. Al tratar de deteriorar la autoridad moral de tu enemigo, no seas sutil. Haz que tu lenguaje y distinciones de lo bueno y lo malo sean lo más fuertes posible; habla en términos de blanco y negro. Es difícil hacer que la gente pelee por un área gris.

Revelar las hipocresías de tu adversario es quizá el arma ofensiva más letal del arsenal moral: la gente odia naturalmente a los hipócritas. Pero esto sólo funcionará si la hipocresía es profunda, si repercute en sus valores. A pocos les importará un inocuo y contradictorio comentario o voto hecho mucho tiempo atrás, pero los enemigos que proclaman ciertos valores como inherentes a su bando mas no siempre se adhieren a ellos en la realidad son blancos muy jugosos. Las campañas de propaganda argelina y norvietnamita fueron tan destructivas debido en parte a la discrepancia que pudieron exhibir entre los valores de libertad abrazados por Francia y Estados Unidos y las acciones de esos países para aplastar a movimientos de independencia nacional. Ambas naciones parecieron hipócritas.

Si una pugna con tus enemigos es inevitable, haz siempre todo lo posible por lograr que sean ellos los que la empiecen. En 1861, el presidente Abraham Lincoln maniobró cuidadosamente para hacer que el sur disparara primero en Fort Sumter, iniciando la Guerra Civil. Esto colocó a Lincoln en el trono moral y conquistó a muchos nortños ambivalentes para su bando. De igual manera, aun si libras una guerra de agresión y tu meta es eliminar a tu enemigo, busca la manera de presentarte

no como conquistador@, sino como libertador@. No peleas por territorios o dinero, sino para liberar a personas que sufren bajo un régimen opresor.

En general, en un conflicto potencialmente repugnante, en el que estás segur@ de que el enemigo recurrirá a casi todo, es mejor que pases a la ofensiva con tu campaña moral y no esperes sus ataques. Abrir hoyos en el prestigio de la otra parte es más fácil que defender el tuyo. Entre más permanezcas a la ofensiva, más podrás distraer a la gente de tus propias deficiencias y faltas, y las faltas son inevitables en la guerra. Si eres física y militarmente más débil que tu enemigo, con mayor razón monta una maniobra externa. Traslada la batalla al terreno moral, donde puedas paralizar y batir a un enemigo más fuerte.

La mejor defensa contra l@s guerrer@s morales es no darles blanco de ataque. Haz honor a tu buen nombre; practica lo que predicas, al menos en público; alíate a las causas más justas del momento. Haz que tus adversarios se empeñen tanto en minar tu fama que parezcan desesperados, y que sus ataques les exploten en la cara. Si tienes que hacer algo desagradable y desacorde con tu declarada posición o imagen pública, usa un instrumento: un agente que actúe por ti y esconda tu papel en la acción. Si esto no es posible, piensa por adelantado y planea una autodefensa moral. Evita a toda costa acciones que acarreen la mancha de la hipocresía.

Una mancha en tu autoridad moral puede propagarse como una infección. Mientras te afanas en reparar el daño, con frecuencia divulgarás inadvertidamente las dudas que esa mancha ha abierto, lo que sencillamente empeorará las cosas. Así que sé prudente: la mejor defensa contra un ataque moral es haberte vacunado contra él de antemano, identificando dónde puedes ser vulnerable y tomando medidas preventivas. Cuando Julio César cruzó el Rubicón e inició la Guerra Civil contra Pompeyo, era sumamente vulnerable al cargo de pretender usurpar la autoridad del senado romano para convertirse en dictador. Se vacunó contra esos cargos actuando benévolamente con sus enemigos en Roma, haciendo importantes reformas y llegando al extremo de mostrar respeto por la República. Abrazando algunos de los principios de sus enemigos, evitó que prosperaran sus intentos de infección moral.

*La maldad exitosa ha obtenido el nombre de virtud [...] cuando es en beneficio del reino.*

*THOMAS HOBBS, 1588-1679.*

Las guerras suelen librarse por interés propio: una nación se lanza a una guerra para protegerse de un enemigo invasor, o potencialmente peligroso, o para tomar territorios o recursos de un vecino. La moral es a veces un componente de esa decisión —en una guerra santa o cruzada, por ejemplo—, pero aun en este caso el interés propio suele desempeñar algún papel; a menudo, la moral es sólo una cubierta del deseo de más territorio, más riquezas, más poder. Durante la Segunda Guerra Mundial, la Unión Soviética se volvió un apreciable aliado de Estados Unidos, desempeñando un papel clave en la derrota de Hitler, pero después de la guerra se convirtió en el peor enemigo de ese país. El interés propio estadounidense, no los

soviéticos, había cambiado.

Las guerras por interés propio usualmente terminan cuando los intereses del vencedor han sido satisfechos. Las guerras por motivos morales suelen ser más largas y sangrientas: si al enemigo se le juzga malo, infiel, se le debe aniquilar antes de que la guerra pueda concluir. Las guerras por motivos morales también instigan emociones incontrolables. La campaña moral de Lutero contra Roma generó tanto odio que en la subsecuente invasión de la Ciudad Santa por las tropas de Carlos V, en 1527, soldados alemanes procedieron a una tremolina de seis meses contra la Iglesia y sus funcionarios, cometiendo muchas atrocidades en lo que se conoció como “el saco de Roma”.

Así en la vida como en la guerra. Cuando estás involucrad@ en un conflicto con otra persona o grupo, hay algo por lo que peleas, algo que cada parte quiere. Esto podría ser dinero, poder y posición, etc. Tus intereses están en juego, y no tienes por qué sentir culpa por defenderlos. Estos conflictos tienden a ser poco sangrientos; la mayoría de la gente es al menos algo práctica y ve el caso de impedir que una guerra se prolongue demasiado. Pero quienes pelean por una razón moral pueden ser a veces los más peligrosos. Quizá estén sedientos de poder y usen la moral como cubierta; tal vez los motive un oscuro y oculto agravio; en cualquier caso, persiguen algo más que su interés propio. Aun si los vences, o al menos si te defiendes exitosamente de ellos, la prudencia podría ser en estas circunstancias lo más valeroso. Evita las guerras morales si puedes; no valen el tiempo que quitan ni los sucios sentimientos que remueven.

**Imagen:** Gérmenes. Una vez que se meten en el cuerpo y lo atacan, se propagan rápido. Tus intentos por destruirlos suelen volverlos más fuertes y difíciles de expulsar. La mejor defensa es la prevención. Prevé el ataque y vacúnate contra él. Con estos organismos tienes que pelear fuego contra fuego.

**Autoridad:** El eje de la guerra no es sino el nombre y la rectitud. Obtén buen nombre para ti y da uno malo al enemigo; proclama tu rectitud y revela la indignidad del enemigo. Luego tu ejército podrá marchar con gran impulso, sacudiendo el cielo y la tierra. —*Tou Bi Fu Tan, A Scholar's Dilettante Remarks on War (siglo XVI d.C.)*.

## REVERSO

Una ofensiva moral tiene un peligro integrado: si la gente sabe lo que estás haciendo, tu virtuosa posición podría repugnarle y alejarla. A menos que enfrentes un enemigo nefasto, es mejor usar esta estrategia con mano ligera y nunca parecer estridente. Las batallas morales son para el consumo público, y constantemente debes medir el efecto, subiendo o bajando la temperatura en consecuencia.

## 26 Niégales blancos de ataque

### LA ESTRATEGIA DEL VACÍO

*La sensación de vacío —silencio, aislamiento, inacción con los demás— es intolerable para la mayoría de la gente. Como debilidad humana, ese temor ofrece terreno fértil para una eficaz estrategia: no le des a tus enemigos blanco de ataque, sé peligros@ pero elusiv@ e invisible y míralos después perseguirte en el vacío. Ésta es la esencia de la guerra de guerrillas. En vez de batallas frontales, realiza irritantes pero dañinos ataques laterales y correrías. Frustrados por la imposibilidad de usar su fuerza contra tu vaporosa campaña, tus adversarios se volverán irracionales y se cansarán. Haz de tu guerra de guerrillas parte de una gran causa política —una guerra popular— que culmine en una irresistible revolución.*

### EL SEÑUELO DEL VACÍO

En 1807, Napoleón Bonaparte, de Francia, y el zar Alejandro I, de Rusia, firmaron un tratado de alianza. Se vinculaban así las dos grandes potencias militares de la época. Pero ese tratado fue impopular en la corte rusa; entre otras cosas, brindaba a Napoleón casi rienda libre en Polonia, el tradicional “patio delantero” de Rusia. Los aristócratas rusos se dedicaron a influir en el zar para repudiarlo. Poco después, Alejandro empezó a efectuar acciones que sabía que desagradarían a los franceses, y para agosto de 1811 Napoleón ya había tenido suficiente: era hora de dar una lección a Rusia. Así, comenzó a hacer planes para una invasión. La adquisición de ese vasto territorio al este lo convertiría en soberano del imperio más grande de la historia.

Algunos de los ministros de Napoleón le advirtieron de los peligros de invadir un país tan vasto, pero el general emperador se sentía sumamente seguro. El ejército ruso era indisciplinado y sus oficiales reñían entre sí. Dos fuerzas estaban situadas en Lituania para bloquear una invasión desde el oeste, pero la inteligencia había revelado que estaban impreparadas. Napoleón marcharía hacia una posición central entre esas fuerzas y las derrotaría minuciosamente. Aseguraría la victoria movilizando un ejército tres veces mayor que cualquiera que hubiera dirigido antes: seiscientos cincuenta mil hombres marcharían a Rusia, cuatrocientos cincuenta mil como parte de la principal fuerza de ataque, el resto para proteger las líneas de comunicación y abastecimiento. Con un ejército de tal magnitud, podría dominar aun los grandes espacios de Rusia, arrollando al débil enemigo no sólo con sus brillantes maniobras usuales, sino también con superior potencia de fuego.

Napoleón puede haberse sentido seguro de la victoria, pero no era un hombre temerario. Como siempre, estudió la situación desde todos los ángulos. Sabía, por ejemplo, que los caminos rusos eran notoriamente malos, y las provisiones alimenticias locales, magras que el clima tendía a los extremos, y que las vastas distancias hacían mucho más difícil cercar al enemigo: siempre había margen para el repliegue. Leyó sobre la fallida invasión de Rusia por el rey de Suecia Carlos XII en 1709, y anticipó que los rusos podrían retornar a una política de tierra abrasada. Su

ejército tendría que ser lo más autosuficiente posible (las distancias eran demasiado grandes para tener extensas líneas de abastecimiento desde Europa), pero, dado su tamaño, eso implicaría increíble planeación y organización.

Para contribuir al abastecimiento de su ejército, Napoleón disponía de inmensas bodegas llenas de trigo y arroz cerca de las fronteras de Rusia. Sabía que sería imposible suministrar forraje a los ciento cincuenta mil caballos de su ejército, así que, tomando previsiones, decidió que tendría que esperar hasta junio para la invasión, cuando los pastos de las llanuras rusas fueran ricos y verdes. De último minuto se enteró de que Rusia tenía muy pocos molinos para la elaboración de harina de cereales, así que a su creciente lista añadió la necesidad de llevar materiales para construir molinos sobre la marcha. Con los problemas logísticos resueltos y su bien planeada estrategia usual a la mano, Napoleón dijo a sus ministros que preveía una rotunda victoria en tres meses. En el pasado, estas predicciones suyas habían sido misteriosamente exactas.

En junio de 1812, el vasto ejército de hombres y provisiones de Napoleón partió a Rusia. Napoleón siempre planeaba lo inesperado, pero esta vez dificultades inmanejables empezaron a acumularse casi de inmediato: lluvia, los malos caminos y el intenso calor del verano reducían al arrastre los movimientos del ejército. Días después, más de diez mil caballos comieron pastos fétidos y murieron. Las provisiones no llegaban a las tropas de avanzada lo bastante rápido, y éstas tenían que recurrir al saqueo, pero los poco cooperativos campesinos rusos en el camino no sólo se negaban a vender su alimento a cualquier precio, sino que además quemaban su heno antes que permitir que los franceses se apropiaran de él. Más caballos franceses murieron cuando tuvieron que comer la paja de las techumbres de las casas, sólo para que éstas se desplomaran sobre ellos. Los dos ejércitos rusos en Lituania se retiraron demasiado pronto para ser atrapados, y a su paso quemaban cultivos y destruían todas las bodegas de alimentos. La disentería se propagó pronto entre las tropas francesas; unos novecientos hombres morían cada día.

Además de la pérdida de una siempre creciente proporción de efectivos franceses, las elusivas tácticas rusas también contribuyeron al agotamiento tanto mental, como físico, de las fuerzas de Napoleón. Los ataques sorpresa de pequeñas bandas de cosacos eran continuos, y ejercieron una perniciosa influencia muy superior al peligro militar que representaban. El ejército francés estaba crecientemente sujeto a ataques de nerviosismo. El capitán Roeder dio un ejemplo representativo en su diario. Las tropas hessianas se disponían a desfilar ante el cuartel del emperador en Vitebsk el 17 de agosto cuando “de pronto todo estalló en un ridículo rugido por haberse visto a algunos cosacos, de los que se decía que habían matado a un saqueador. La guarnición entera se puso en guardia, y cuando pasó el peligro se descubrió que en realidad había sido rodeada por apenas una docena de cosacos que merodeaban aquí y allá. Con este método, podrán llevar a la guarnición entera al hospital en catorce días sin perder un solo hombre”.

*THE CAMPAIGNS OF NAPOLEON, DAVID G. CHANDLER, 1966.*

En su afán de alcanzar y destruir a al menos una parte de su elusivo enemigo, Napoleón se vio obligado a marchar aún más al este. A momentos se acercaba tentadoramente a aquel de los dos ejércitos rusos que se hallaba más al norte, pero sus

fatigados hombres y caballos no podían avanzar con suficiente rapidez para alcanzarlo o cercarlo, así que escapaba fácilmente de sus trampas. Junio dio paso a julio. Quedó claro entonces que los rusos podrían unir a sus dos ejércitos en Smolensk, a más de trescientos kilómetros al este de donde Napoleón se había propuesto combatirlos y a apenas cuatrocientos cincuenta kilómetros de Moscú. Napoleón tuvo que mandar hacer alto y replantear su plan.

Miles de soldados franceses habían sucumbido a la enfermedad y el hambre sin haber librado una sola batalla. El ejército se tendía a lo largo de una línea de ochocientos kilómetros, partes de la cual eran constantemente hostigadas por reducidas tropas de cosacos a caballo, sembrando terror con sus sangrientas correrías. Napoleón no podía permitir que esa caza continuara; haría marchar a sus hombres a Smolensk y libraría ahí la batalla decisiva. Smolensk era una ciudad sagrada, con gran significado emocional para el pueblo ruso. Seguramente los rusos lucharían para defenderla antes que permitir que se le destruyera. Él sabía que si podía enfrentar a los rusos en batalla, ganaría.

Así, los franceses se trasladaron a Smolensk, donde llegaron a mediados de agosto, reducida su fuerza de ataque de cuatrocientos cincuenta mil hombres a ciento cincuenta mil, y desgastada por el intenso calor. Por fin, como Napoleón había predicho, los rusos hicieron escala ahí... pero muy brevemente; tras varios días de combate, se retiraron una vez más, dejando tras de sí una ciudad quemada y arruinada con nada en ella que comer o pillar. Napoleón no entendía al pueblo ruso, al que juzgaba suicida; destruiría su país antes que entregarlo.

Tuvo que decidir entonces si marchar a Moscú. Parecía prudente esperar en Smolensk a que pasara el invierno, pero eso daría tiempo al zar de reunir un ejército mayor, que a Napoleón le sería más difícil manejar con sus agotadas fuerzas. El emperador francés estaba seguro de que el zar defendería Moscú, el corazón y alma mismos de Rusia. Una vez caída Moscú, Alejandro tendría que pedir la paz. Así que Napoleón hizo marchar a sus demacradas tropas aún más al este.

Entonces, al fin, los rusos dieron la cara a los franceses en batalla, y el 7 de septiembre ambos ejércitos chocaron cerca de la ciudad de Borodino, a apenas ciento veinte kilómetros de Moscú. Napoleón ya no tenía fuerzas ni caballería suficientes para intentar su usual maniobra de flanqueo, así que se vio forzado a atacar al enemigo de frente. Los rusos pelearon ferozmente, con mayor vigor que el que cualquier ejército de Napoleón hubiera encontrado antes. Aun así, luego de horas de brutal combate, los rusos se retiraron de nueva cuenta. El camino a Moscú estaba abierto. Pero el ejército ruso seguía intacto, y Napoleón había sufrido terribles bajas.

Siete días después, el ejército de Napoleón, reducido para entonces a cien mil hombres, llegó disperso a una indefensa Moscú. Un mariscal francés escribió a su esposa que “la alegría [del emperador] era desbordante. ‘Los rusos’, cree, ‘pedirán paz, y yo cambiaré la faz del mundo’”. En años anteriores, cuando Napoleón había marchado a Viena y Berlín, se le había recibido como a un héroe conquistador, con



dignatarios que le entregaban las llaves de sus ciudades. Pero Moscú estaba vacía: sin ciudadanos, sin alimentos. Un terrible incendio se declaró casi de inmediato y duró cinco días; todas las bombas de agua de la ciudad habían sido retiradas: un elaborado sabotaje para volver a Moscú aún más inhóspita.

Napoleón envió cartas al zar, ofreciendo generosas condiciones de paz. Al principio los rusos parecieron dispuestos a negociar, pero las semanas pasaron hasta que al fin resultó claro que los rusos alargaban las conversaciones para ganar tiempo y reforzar a su ejército... y para permitir la llegada del invierno.

Napoleón no podía arriesgarse a permanecer en Moscú un día más; pronto los rusos podrían cercar su ahora magra fuerza. El 19 de octubre sacó lo que quedaba de su ejército de la capital rusa. Su meta era llegar a Smolensk lo más rápido posible. Para entonces, las indisciplinadas bandas de cosacos que lo habían hostigado en su camino al este habían formado divisiones más grandes —fuerzas de quinientos guerrilleros—, y cada día mataban a más y más soldados franceses. Marchando en medio de un constante temor, las tropas de Napoleón rara vez dormían. Miles sucumbieron a la fatiga y el hambre. Napoleón tuvo que atravesar con ellas los pesadillescos campos de Borodino, aún repletos de cadáveres franceses, muchos a medio comer por los lobos. La nieve empezó a caer: había llegado el invierno ruso. Los caballos franceses morían de frío, y hasta el último soldado tenía que arrastrarse a pie entre la nieve. Apenas cuarenta mil llegaron a Smolensk.

El frío empeoraba. No había tiempo para demorarse en Smolensk. Mediante una hábil maniobra, Napoleón logró que sus tropas atravesaran el río Berezina, lo que les ofreció una despejada vía de retirada al oeste. Entonces, a principios de diciembre, al enterarse de un fallido *coup d'état* en Francia, el emperador dejó atrás a sus tropas y se dirigió a París. De los cuatrocientos cincuenta mil hombres de su principal fuerza de ataque, unos veinticinco mil lograron volver. Del resto del ejército también pocos sobrevivieron. Napoleón había escapado milagrosamente de la necesidad de librar más batallas, pero jamás se recuperaría de sus bajas en efectivos y caballos. Rusia fue realmente su tumba.

### **Interpretación**

Cuando Napoleón invadió Rusia, el zar Alejandro I se había reunido con él en varias ocasiones en los años previos y había terminado por conocerlo muy bien. El emperador, descubrió Alejandro, era un hombre agresivo que gustaba de cualquier clase de combate, aun si las probabilidades estaban en su contra. Necesitaba batallas como una oportunidad de poner en juego su genio. Rehusándose a enfrentarlo en batalla, Alejandro podría frustrarlo y atraerlo a un vacío: vastos pero vacíos territorios sin alimentos ni forraje, ciudades vacías sin nada por pillar, negociaciones vacías, tiempo vacío en el que no pasaba nada, y finalmente la inclemencia del invierno. El severo clima de Rusia convertiría en ofuscación el genio organizativo de Napoleón. Y

en efecto, la estrategia de Alejandro funcionó a la perfección. La imposibilidad de Napoleón de combatir a su enemigo lo exasperó: unos cuantos kilómetros más al este, una batalla real, y podría darle a su cobarde enemigo una lección. Sus emociones — irritación, enojo, confusión— ahogaron su capacidad de idear estrategias. ¿Cómo fue posible que creyera, por ejemplo, que la caída de Moscú obligaría al zar a rendirse? El ejército de Alejandro seguía intacto, los franceses se habían debilitado de modo alarmante y el invierno se acercaba. La mente de Napoleón había sucumbido a la poderosa atracción del vacío al que había entrado, y eso lo perdió.

La estrategia de Alejandro también causó estragos en los soldados franceses, renombrados por su superior disciplina y espíritu combativo. Un soldado puede resistir casi cualquier cosa, excepto la expectativa de una batalla que nunca llega y una tensión que nunca se alivia. En vez de batalla, los franceses recibieron interminables irrupciones y ataques llegados de ninguna parte, continua amenaza que gradualmente se convirtió en pánico. Mientras miles de soldados caían enfermos, muchos más simplemente perdían la voluntad de pelear.

Es parte de la naturaleza humana que no podamos soportar ninguna clase de vacío. Odiamos el silencio, largos periodos de inactividad, la soledad. (Quizá esto se relacione con nuestro temor al último vacío de la muerte.) Tenemos que llenar y ocupar el espacio vacío. Al no darle a la gente nada que atacar, al ser lo más vaporoso@ posible, explotas esa debilidad humana. Furiosa por la ausencia no sólo de combate, sino de todo tipo de interacción, la gente tenderá a perseguirte alocadamente, perdiendo toda capacidad de pensamiento estratégico. Es la parte elusiva, por débil y reducida que sea su fuerza, la que controla la dinámica.

Entre más grande sea el enemigo, mejor funciona esta estrategia: al pugnar por alcanzarte, el desmedido adversario te ofrece sustanciosos blancos. Para crear la máxima perturbación psicológica, haz pequeños pero incesantes ataques, manteniendo en constante ebullición el enojo y frustración de tu enemigo. Produce un vacío total: negociaciones huecas, conversaciones que no llevan a ningún lado, el paso del tiempo sin victoria ni derrota. En un mundo de ritmo y actividad acelerados, esta estrategia tendrá un eficaz efecto extenuante en el temple de la gente. Cuanto menos pueda atacar, más duro caerá.

*La mayoría de las guerras son guerras de contacto, empeñadas ambas fuerzas en mantenerse cerca. [...] La guerra árabe debía ser una guerra de separación: contener al enemigo mediante la silenciosa amenaza de un vasto desierto desconocido, no revelarse hasta el momento del ataque. [...] De esta teoría se desprendió en última instancia un hábito inconsciente de no combatir al enemigo en absoluto. Esto concordaba con el argumento numérico de no ofrecer jamás un blanco de ataque a los soldados enemigos.*

—T. E. Lawrence, **Los siete pilares de la sabiduría** (1926).

## **CLAVES PARA LA GUERRA**

A lo largo de los siglos, la guerra organizada —en todas sus infinitas variaciones, de

la primitiva a la moderna, de la asiática a la occidental— ha tendido siempre a seguir cierta lógica, tan universal que casi parece inherente al proceso. Esta lógica es la siguiente: un líder decide llevar a su país a la guerra y forma un ejército con ese propósito. La meta de ese ejército es enfrentar y derrotar al enemigo en una batalla decisiva que imponga una rendición y favorables condiciones de paz. El estratega que guía la campaña debe hacerse cargo de un área específica, el teatro de guerra. Esta área suele ser relativamente limitada; maniobrar en vastos espacios abiertos complica la posibilidad de llevar la guerra a su conclusión. Operando dentro del teatro de guerra, entonces, el estratega idea conducir a su ejército a la batalla decisiva de tal forma que sorprenda al enemigo o lo ponga en desventaja: acorralado, atacado por el frente y la retaguardia u obligado a combatir colina arriba. Para mantener el vigor de sus fuerzas a fin de que den un golpe mortal, las concentra antes que dispersarlas. Una vez iniciada la batalla, el ejército formará naturalmente un flanco y retaguardia que debe proteger contra el cerco, así como líneas de comunicación y abastecimiento. Quizá suponga varias batallas terminar la guerra, pues cada parte se empeñará en dominar las posiciones clave que le den el control del teatro, pero los jefes militares deben intentar terminarla lo más pronto posible. Cuanto más se prolongue, más se tensorán los recursos del ejército hasta un punto límite en que la capacidad de combatir se vendrá abajo. También la moral de los soldados decae con el tiempo.

Ése fue el sistema que España usó contra nosotros. Entre ciento cincuenta y doscientas bandas guerrilleras esparcidas por toda España habían jurado matar a treinta o cuarenta franceses al mes cada una; esto equivalía en total a entre seis y ocho mil hombres al mes. La orden fue no atacar nunca a soldados que viajaran en grupo, a menos que los guerrilleros fueran superiores en número. Pero disparaban contra todos los rezagados, atacaban a pequeñas escoltas e intentaban echar mano de fondos, correos y especialmente convoys del enemigo. Dado que todos los habitantes actuaban como espías de sus conciudadanos, los guerrilleros sabían cuándo saldrían los convoys y qué tan fuertes serían sus escoltas, y las bandas se cercioraban de ser del doble de ese tamaño. Conocían muy bien el país, y atacaban furiosamente en el lugar más favorable. El éxito coronaba a menudo sus empeños; pero siempre mataban a muchos hombres, y la meta se alcanzaba. Dados doce meses, perdíamos a unos ochenta mil hombres al año, sin ninguna batalla campal. La guerra en España duró siete años, así que más de quinientos mil hombres fueron ejecutados. [...]

Pero eso sólo incluye a los eliminados por los guerrilleros. Si se añaden las batallas de Salamanca, Talavera y Vitoria, y otras que nuestras tropas perdieron; los sitios, [...] el infructuoso ataque contra Cádiz; y si se añaden también la invasión y evacuación de Portugal, las fiebres y varias enfermedades que la temperatura causó que nuestros soldados sufrieran, se verá que podrían añadirse trescientos mil soldados a esa cifra durante esos siete años. [...]

De lo dicho hasta aquí se desprende que el primer propósito de este tipo de guerra es causar la destrucción del enemigo casi sin que éste lo note; y así como una gota de agua que cae en una piedra terminará por abrir un hoyo en ella, la paciencia y la perseverancia son necesarias, siguiendo siempre el mismo sistema. A largo plazo, el enemigo sufrirá más por esto de lo que sufriría por perder batallas campales.

*ON PARTISANS AND IRREGULAR FORCES, J. F. A. LE MIÈRE DE CORVEY, 1823.*

Como en cualquier otra actividad humana, sin embargo, este positivo lado ordenado genera un negativo lado oscuro que contiene su propia forma de poder y lógica inversa. El lado oscuro es la guerra de guerrillas. Los rudimentos de la guerra de guerrillas se originaron hace miles de años, cuando naciones pequeñas eran

invadidas por vecinos poderosos; para sobrevivir, sus ejércitos se veían forzados a huir del invasor, pues todo combate directo los habría destruido. Pronto quedó claro que entre más eludieran la batalla, más arruinarían las estrategias del enemigo y lo confundirían al no ajustarse a la lógica usual de combate.

El siguiente paso fue llevar esto más lejos: esos primeros guerrilleros conocieron el valor de operar en bandas pequeñas y dispersas en oposición a un ejército concentrado, manteniéndose en constante movimiento, nunca formando un frente, flanco o retaguardia que la otra parte atacara. El enemigo quería mantener confinada la guerra a un espacio particular; era preferible entonces extenderla al mayor territorio posible y llevarla a la campiña, lo que obligaba al enemigo a dispersarse a causa de la persecución; esto, a su vez, lo exponía a irrupciones y ataques sorpresa. El enemigo desearía naturalmente un rápido fin a la guerra, así que era deseable prolongarla lo más posible, haciendo del tiempo un arma ofensiva que consumiera al enemigo con fricción y moral decreciente.

De esta manera, durante miles de años y a través de prueba y error, el arte de la guerra de guerrillas se desarrolló y fue refinado hasta alcanzar su forma actual. El adiestramiento y pensamiento militar convencional gira en torno a la concentración para la batalla, la maniobra en áreas limitadas y el empeño en una rápida aniquilación. La inversión por la guerra de guerrillas de este orden natural de la guerra la vuelve imposible de combatir por un ejército convencional, y de ahí su poder. En el oscuro territorio de la guerra inversa, donde no se aplica ninguna de las reglas normales, el ejército convencional tropieza. Bien ejecutada, la guerra de guerrillas es prácticamente invencible.

La palabra “guerrilla” se acuñó en referencia a la Guerra Peninsular de 1808-1814, iniciada cuando Napoleón invadió España. Confundiéndose entre las montañas y el inhóspito terreno de su país, los españoles torturaron a los franceses, impidiéndoles beneficiarse de su superior número y armamento. Napoleón fue agobiado por un enemigo que atacaba sin formar frente ni retaguardia. Los cosacos que lo arruinaron en Rusia en 1812 habían aprendido mucho de los españoles y perfeccionado el uso de la guerra de guerrillas; su hostigamiento causó mucho mayor daño que el que habría podido infligir el más bien incompetente ejército ruso.

Esta estrategia se ha convertido en el más poderoso y frecuente instrumento de la guerra moderna por varias razones: primero, explotando adelantos tecnológicos en armamento y explosivos, una pequeña banda guerrillera puede causar un daño desproporcionado. Segundo, la guerra napoleónica amplió enormemente el tamaño de los ejércitos convencionales, volviéndolos mucho más vulnerables a tácticas de ataque sorpresa por fuerzas ligeras y móviles. Finalmente, la guerra de guerrillas ha sido adoptada para propósitos políticos, con gran efecto. Infundiendo a la población local el fervor de una causa, un líder revolucionario puede multiplicar su fuerza en forma encubierta: sus partidarios civiles pueden sabotear la fuerza invasora del enemigo, brindar valiosa inteligencia y convertir la campiña en un campamento

armado.

El poder de la guerra de guerrillas es en esencia psicológico. En la guerra convencional, todo converge en la acción de dos ejércitos en batalla. Para esto se idea toda estrategia, y esto es lo que el instinto marcial requiere para liberar la tensión. Al posponer indefinidamente esa convergencia natural, el estratega guerrillero produce intensa frustración. Cuanto más dure esta corrosión mental, más extenuante será. Napoleón perdió ante los rusos a causa de que sus recursos estratégicos fueron rebasados; su mente cayó antes que su ejército.

Por ser tan psicológica, la estrategia guerrillera es infinitamente aplicable al conflicto social. En la vida como en la guerra, nuestras ideas y emociones convergen en forma natural en momentos de contacto y combate con los demás. Nos topamos con personas deliberadamente elusivas, que evaden el contacto, extremadamente desconcertantes. Ya sea porque queramos asirlas e inmovilizarlas o porque nos incomodan tanto que quisiéramos agredirlas, nos atraen hacia ellas, así que de cualquier modo es la persona elusiva la que controla la dinámica. Algunas personas llevan esto más lejos, atacándonos en forma evasiva e impredecible. Estos adversarios pueden obtener un inquietante poder sobre nuestra mente, y entre más lo preserven, más condicionados estaremos a pelear bajo sus propias condiciones. Con adelantos tecnológicos que facilitan mantener una presencia vaporosa, y con el uso de los medios de información lo mismo como pantalla que como una especie de guerrilla adjunta, el poder y efectividad de este tipo de guerra en la batalla política o social aumenta enormemente. En exaltados momentos políticos, una campaña de estilo guerrillero —aliada con alguna causa— puede usarse para librar una guerra popular contra grandes entidades, corporaciones, poderes atrincherados. En este tipo de combate público, a todos les gusta pelear del lado de los guerrilleros, porque en este último caso los participantes están más profundamente involucrados en la batalla, no son meras piezas de una gigantesca maquinaria.

Franklin D. Roosevelt fue una suerte de guerrillero político. Le agradaba pelear en forma evasiva y hacía estrategias para privar a los republicanos de blancos de ataque. Usaba los medios de información para dar la impresión de que estaba en todas partes y para librar una especie de guerra popular contra los intereses económicos. Al clásico modo guerrillero, también reorganizó el Partido Demócrata para volverlo menos centralizado, más móvil y fluido para batallas locales. Para Roosevelt, sin embargo, el método guerrillero no fue tanto una estrategia coherente como un estilo. Al igual que tantos otros, percibía inconscientemente el poder de la evasividad y peleaba de esa manera con gran efecto; pero para hacer que esta estrategia funcione de verdad, es preferible usarla consciente y racionalmente. La estrategia guerrillera puede ser el lado contrario de la guerra, pero tiene su propia lógica, inversa pero rigurosa. No puedes improvisarla en forma anárquica; debes pensar y planear de un modo nuevo: móvil, dimensional y abstracto.

La principal consideración debe ser siempre si una campaña de estilo guerrillero

es apropiada para las circunstancias que enfrentas. Este estilo es especialmente eficaz, por ejemplo, contra un adversario agresivo pero astuto, un hombre como Napoleón. Estos individuos no pueden soportar la falta de contacto con el enemigo. Viven para maniobrar y vencer con el ingenio y la acción. No tener nada que atacar neutraliza su astucia, y su agresión se convierte en su ruina. Cabe señalar que esta estrategia opera en el amor tanto como en la guerra, y que ahí, también, Napoleón fue su víctima: fue mediante una seducción de estilo guerrillero —incitándolo a perseguirla, dándole tentadores atracciones pero sin ofrecerle nada sólido que tomar— que la emperatriz Josefina lo convirtió en su esclavo.

Esta estrategia del vacío obra maravillas sobre quienes están acostumbrados a la guerra convencional. La falta de contacto es tan ajena a su experiencia que pervierte cualquier potencia estratégica que tengan. Las grandes burocracias suelen ser blancos perfectos para una estrategia guerrillera por la misma razón: son capaces de responder sólo de la manera más ortodoxa. En cualquier caso, los guerrilleros generalmente necesitan un contrincante grande, lerdo y bravucón.

Una vez que hayas determinado que una guerra de guerrillas es apropiada, echa un vistazo al ejército que usarás. Un gran ejército convencional nunca es conveniente; la fluidez y la capacidad de atacar desde muchos ángulos son lo que cuenta. El modelo organizativo es la célula: un grupo relativamente reducido de hombres y mujeres, cohesionado, dedicado, automotivado y disperso. Estas células deben penetrar el propio campamento enemigo. Así fue como Mao Tse-tung organizó su ejército en la Revolución China, infiltrando el bando nacionalista, causando sabotajes en las ciudades, dejando la engañosa y aterradora impresión de que sus hombres estaban en todas partes.

Cuando el coronel de la Fuerza Aérea de Estados Unidos John Boyd se integró al Pentágono a fines de la década de 1960 para colaborar en el desarrollo de los aviones de combate, se topó con una burocracia reactiva dominada por intereses comerciales más que militares. El Pentágono estaba en extrema necesidad de una reforma, pero una guerra burocrática tradicional —un intento por convencer directa y frontalmente al personal clave de la importancia de la causa de Boyd— habría sido una aventura sin esperanza: Boyd simplemente habría sido aislado y expulsado del sistema. Decidió librar en cambio una guerra de guerrillas. Su primer y más importante paso fue organizar células dentro del Pentágono. Estas células eran pequeñas y difíciles de detectar, así que no dieron a los sujetos reactivos nada que atacar cuando éstos se percataron de que estaban en una guerra. Boyd reclutó a sus guerrilleros entre quienes estaban insatisfechos con el *statu quo*, especialmente los jóvenes; los jóvenes siempre son más receptivos al cambio y gustan de este estilo de pelear.

Con sus células en su sitio, Boyd tenía constante inteligencia de lo que sucedía en el Pentágono y podía anticipar el momento y contenido de los ataques en su contra. También podía usar las células para ampliar su influencia corriendo la voz, infiltrando cada vez más hondo la burocracia. El punto principal es evitar los canales formales de

una organización y la tendencia al gigantismo y la concentración. Opta en cambio por la movilidad; haz que tu ejército sea ligero y clandestino. También puedes enlazar tus células guerrilleras con un ejército regular, tal como los cosacos rusos apoyaron a los ejércitos de Alejandro. Esta mezcla de lo convencional y lo no convencional puede resultar sumamente efectiva.

Una vez que hayas organizado tus células, debes buscar la manera de inducir al enemigo a atacarte. En la guerra esto se logra por lo general mediante el repliegue y el viraje posterior para atacar al enemigo con constantes correrías y emboscadas menores que no puedan ser ignoradas. Ésta fue la estrategia clásica practicada por T. E. Lawrence en Arabia durante la Primera Guerra Mundial. El genio estadounidense de las finanzas del siglo XIX Jay Gould, quien libró muchas guerras de guerrillas en su vida de negocios, hacía algo similar en sus batallas diarias. Su meta era generar máximo desorden en los mercados, desorden que él podía anticipar y explotar. Uno de sus principales adversarios fue el muy agresivo magnate y comodoro Cornelius Vanderbilt, con quien combatió por el control del Erie Railroad a fines de la década de 1860. Gould mantenía una presencia increíblemente elusiva; operaba tras bastidores para obtener influencia en, por ejemplo, la legislatura de Nueva York, la que después promulgaba leyes que minaban los intereses de Vanderbilt. El furioso Vanderbilt se lanzaba entonces al contrataque, pero para entonces Gould ya se había movido a otro inesperado blanco. Para privar a Vanderbilt de iniciativa estratégica, Gould lo fastidiaba, alimentaba sus impulsos competitivos y agresivos y luego lo instigaba aún más sin darle blanco de contrataque.

Gould también hacía hábil uso de los medios de información. Podía sembrar un artículo periodístico que golpeará súbitamente de costado a Vanderbilt, describiéndolo como nocivo monopolista; Vanderbilt tenía que contestar, pero eso sólo esparcía la acusación, mientras que el nombre de Gould no aparecía en ninguna parte. Los medios son perfectos en este caso lo mismo como cortina de humo para ocultar tácticas guerrilleras que como vehículo para conducir las. Usa los medios para instigar a tus enemigos, haciendo que dispersen sus energías en su defensa mientras tú observas, o mientras buscas un nuevo blanco por atacar y emboscar. Careciendo de una batalla real por enfrentar, su frustración aumentará y los inducirá a costosos errores.

En la guerra convencional la manera de abastecer a tu ejército es un asunto crítico. En la guerra de guerrillas, por el contrario, vives de tus enemigos lo más posible, usando sus recursos, energía y poder como una especie de base de abastecimiento. Mao abastecía a su ejército principalmente con equipo y alimentos capturados. Gould comenzó en realidad infiltrando el círculo íntimo de Vanderbilt como socio financiero, y luego usó los inmensos recursos de Vanderbilt para financiar su caos. Usar el *matériel* del enemigo te ayudará a aguantar la larga duración de toda exitosa campaña guerrillera. En cualquier caso, debes planear vivir frugalmente, ordenando lo que tienes para el largo plazo.

En la mayoría de los conflictos, el tiempo es un peligro, pues pone en operación la ley de Murphy: si algo puede marchar mal, lo hará. Si tu ejército es reducido y relativamente autosuficiente, sin embargo, hay menos cosas que pueden marchar mal, y entre tanto podrás ocuparte de que el paso del tiempo sea una pesadilla para el enemigo. La moral se hunde, los recursos se tensan e incluso grandes planificadores como Napoleón se ven en problemas que no pueden prever. El efecto es exponencial: al surgir problemas inesperados, el enemigo empieza a cometer errores, lo que produce más problemas, y así sucesivamente.

Haz del tiempo un arma ofensiva al elaborar tus estrategias. Idea tus maniobras para mantener a tus enemigos en marcha, creyendo siempre que una batalla más resolverá el problema. Deteriéralos poco a poco; un repentino y agudo revés, una clara visión de la trampa que les has tendido, y se librarán antes de que el daño esté hecho. Deja que tomen posiciones clave que les den la ilusión de éxito. Se aferrarán tenazmente a ellas cuando tus correrías y ataques sorpresa aumenten en número. Luego, cuando ellos se debiliten, intensifica el ritmo de esos ataques. Déjalos abrigar esperanzas, déjalos pensar que todo sigue teniendo sentido, hasta que la trampa esté puesta. Entonces destruye su ilusión.

Así como amplías el tiempo, contrariamente a las convenciones, amplía también el espacio. Traslada el combate a áreas fuera del teatro de guerra, para incluir a la opinión pública e internacional, convirtiendo la guerra en un asunto político y global y dando al enemigo un espacio demasiado grande por defender. El apoyo político es invaluable para una campaña guerrillera popular; cuanto más se prolongue el combate, el enemigo parecerá más moralmente injustificado y políticamente aislado. Trata siempre de aliar tu campaña guerrillera con una causa que puedas defender como justa y meritoria.

Ganarás tu guerra de guerrillas en una de dos formas. La primera ruta es incrementar el nivel de tus ataques mientras tus enemigos se deterioran, y liquidarlos después, como los rusos acabaron a Napoleón. El otro método es beneficiarte del agotamiento extremo: deja sencillamente que el enemigo se rinda cuando el combate ya no justifique el agravamiento de la situación. Esta última forma es la mejor. Te cuesta menos en recursos y da mejor impresión: el enemigo ha caído bajo su propia espada. Pero ni siquiera una campaña guerrillera puede durar siempre; en cierto momento, el tiempo empezará a obrar en tu contra también. Si el final tarda demasiado en llegar, debes pasar a la ofensiva y liquidar al enemigo. En la Guerra de Vietnam, los norvietnamitas prolongaron la guerra hasta un momento en que también a ellos les costaba demasiado. Por eso lanzaron la Ofensiva del Tet en 1968: para acelerar enormemente el deterioro del esfuerzo bélico estadounidense.

La esencia de la guerra de guerrillas es la fluidez. El enemigo siempre tratará de ajustarse a lo que hagas, intentando ubicarse en ese terreno desconocido. Debes estar preparad@ para cambiar y adoptar lo contrario de lo esperado: esto podría significar ocasionalmente combatir en forma convencional, concentrando tu ejército para atacar



aquí o allá, y luego dispersándolo de nuevo. Tu meta es el desorden máximo y la falta de familiaridad. Recuerda: esta guerra es psicológica. No hay cosa más estratégica que no dar al enemigo nada que asir, nada tangible por atacar. Su mente quedará en el aire y será la primera en caer.

**Imagen:** El mosquito. Casi todos los animales ofrecen un frente, retaguardia y lados por atacar o amenazar. Los mosquitos, en cambio, sólo te brindan un zumbido irritante, por todos lados y ángulos. No puedes perjudicarlos ni verlos. Tu piel, entre tanto, les ofrece inagotables blancos. Suficientes piquetes y sabrás que la única solución es dejar de pelear y alejarte lo más posible.

**Autoridad:** Todo lo que tiene forma puede ser vencido; todo lo que cobra forma puede ser atacado. Por eso los sabios esconden sus formas en la nada y dejan que su mente vuele en el vacío. —Huainanzi (*siglo II a.C.*).

## REVERSO

Una estrategia guerrillera es extremadamente difícil de combatir, y esto es lo que la vuelve eficaz. Si te ves en una batalla con guerrilleros y usas medios convencionales para pelear, les harás el juego; ganar batallas y tomar territorio no significa nada en este tipo de guerra. La única contraestrategia efectiva es invertir el reverso de los guerrilleros, neutralizando sus ventajas. Debes negarles la libertad de tiempo y espacio que necesitan para generar caos. Debes empeñarte en aislarlos: física, política y moralmente. Sobre todo, nunca respondas en forma gradual, aumentando tus fuerzas poco a poco, como hizo Estados Unidos en la Guerra de Vietnam. Necesitas una rápida, decisiva victoria sobre un adversario así. Si esto parece imposible, es mejor que te retires mientras aún puedes en vez de hundirte en la larga guerra que el guerrillero trata de inducirte a dar.

## 27 Simula defender los intereses ajenos mientras promueves los tuyos

### LA ESTRATEGIA DE LA ALIANZA

*La mejor forma de favorecer tu causa con el mínimo esfuerzo y derramamiento de sangre es forjar una red de alianzas siempre variable, para que los demás compensen tus deficiencias, hagan tu trabajo sucio, libren tus guerras y gasten energía tirando de ti. El arte consiste en elegir a los aliados que satisfagan las necesidades del momento y llenen los vacíos de tu poder. Dale regalos, ofréceles tu amistad, ayúdalos en caso de necesidad, todo para cegarlos a la realidad y ponerlos bajo sutil obligación contigo. Al mismo tiempo, debes sembrar disensión en las alianzas de los demás, para debilitar a tus enemigos aislándolos. Mientras formas convenientes coaliciones, mantente libre de negativos enredos.*

### EL ALIADO PERFECTO

En 1467, Carlos, conde de Charlois, de treinta y cuatro años de edad, recibió la noticia que en secreto anhelaba: su padre, el duque de Borgoña —conocido como Felipe el Bueno— había muerto, lo que convertía a Carlos en el nuevo duque. Padre e hijo habían chocado a lo largo de los años. Felipe era paciente y práctico, y durante su reinado había logrado extender poco a poco el ya impresionante dominio de Borgoña. Carlos era más ambicioso y belicoso. El imperio que heredó era inmenso: incluía a Flandes, Holanda, Zelanda y Luxemburgo, al norte de la actual Francia, así como al importante ducado de Borgoña, en el noreste de Francia. Como duque, Carlos tenía ya a su disposición el poder y los recursos necesarios para realizar sus sueños de conquista en Alemania y más allá.

Dos obstáculos se interponían en su camino. El primero eran los cantones suizos independientes al este de Borgoña. Carlos tendría que incorporar este territorio, por la fuerza, para poder desplazarse al sur de Alemania. Los suizos eran feroces guerreros que no tomarían a bien ninguna invasión. Pero, en definitiva, difícilmente podrían igualar el tamaño y poder del ejército del duque. El segundo obstáculo era el rey Luis XI de Francia, primo de Carlos y su archirrival desde la infancia. Francia seguía siendo entonces un Estado feudal, compuesto por varios ducados como Borgoña, cuyos duques debían lealtad al rey. Pero estos ducados eran en realidad poderes independientes y podían formar su propia liga si el rey se atrevía a provocarlos. Borgoña era el ducado más poderoso, y todos sabían que Luis soñaba con devorarlo y hacer de Francia un poder unido.

### EL PERRO, EL GALLO Y EL ZORRO

Un perro y un gallo que habían trabado amistad caminaban juntos. Al echarse la noche encima, el gallo dormía subido a un árbol; el perro, al pie del mismo en un hueco que tenía. Cuando el gallo, según su costumbre, cantó al amanecer, una zorra que lo oyó corrió hacia él y parándose le pidió que bajase con ella, pues deseaba abrazar a un animal que tenía tan buena voz. El gallo le dijo que antes despertara al guardián de la puerta, que dormía junto al tronco del árbol y que, cuando éste le hubiera abierto, bajaría. Cuando la zorra trató de hablar con él, el perro súbitamente dio un salto y la despedazó. La fábula muestra que los hombres precavidos ante la proximidad de los enemigos los envían con engaño a otros

Carlos, sin embargo, se sentía seguro de poder superar a su primo, mayor que él, tanto en la diplomacia como en la guerra. Después de todo, Luis era débil, e incluso un poco tonto. ¿Cómo explicar si no su extraña predilección por los cantones suizos? Casi desde el principio de su reinado, Luis los había cortejado asiduamente, tratándolos casi como si fueran iguales que Francia. Había muchos Estados más poderosos con los que habría podido aliarse para aumentar el poder de su nación, pero parecía obseso con los suizos. Quizá sentía una afinidad con su sencillo estilo de vida; para ser rey, él mismo tenía gustos algo rústicos. Luis también sentía aversión por la guerra, y prefería comprar la paz, aun a alto precio, que financiar un ejército.

Era imperativo que Carlos atacara en ese momento, antes de que Luis abriera los ojos y empezara a actuar como rey. Elaboró entonces un plan para cumplir sus ambiciones y algunas más: primero se introduciría en Alsacia, entre Francia y Alemania, y devoraría los débiles reinos de esa área. Luego establecería una alianza con el gran rey guerrero de Inglaterra, Eduardo IV, al que persuadiría de desembarcar un gran ejército en Calais. Su propio ejército se uniría con el inglés en Reims, en el centro de Francia, donde Eduardo sería coronado nuevo rey del país. El duque y Eduardo eliminarían fácilmente al débil ejército de Luis. El duque podría marchar entonces al este, al otro lado de los cantones suizos, en tanto que Eduardo marcharía al sur. Juntos formarían la potencia dominante en Europa.

Para 1474, todo estaba en su lugar. Eduardo había aceptado el plan. El duque empezó marchando hacia el alto Rin, pero justo cuando iniciaba sus maniobras se enteró de que un gran ejército suizo había invadido su territorio de Borgoña. Este ejército estaba financiado por el propio Luis XI. Con esta acción, Luis y los suizos emitían evidentemente una advertencia al duque de que no verían con buenos ojos cualquier invasión futura de los cantones, pero Carlos tenía fuerzas suficientes en Borgoña para expulsar a los suizos. No era un hombre a quien se pudiera inducir de esa manera; ambas partes pagarían cara su apresurada invasión.

En el verano de 1475, el ejército inglés —el mayor jamás congregado para una invasión a Francia— desembarcó en Calais bajo el mando personal de Eduardo IV. Carlos fue a recibir a Eduardo para concluir sus planes y brindar por sus inminentes conquistas. Luego volvió rápidamente con sus tropas, que atravesaban Lorena, en el sur, en preparación para la gran reunión con las fuerzas inglesas en Reims.

De pronto, inquietantes noticias alcanzaron a Carlos en el campo: sus espías en la corte francesa le informaron que Luis había iniciado negociaciones secretas con Eduardo. Al parecer, Luis había persuadido al rey inglés de que Carlos lo utilizaba y no era de confiar. Sabiendo que las finanzas de Inglaterra eran débiles, Luis había ofrecido generosas condiciones de paz, equivalentes a una gran pensión anual a pagar directamente al rey y su corte. Había recibido a los ingleses con grandes banquetes de manjares y cerveza. Y luego, para sumo asco y sorpresa del duque, Eduardo había

caído en la trampa, firmado el tratado y regresado con sus fuerzas a su patria.

El duque apenas había tenido tiempo para asimilar esas amargas noticias cuando Luis le envió de repente emisarios para negociar una tregua de largo plazo entre Francia y Borgoña. Esto era típico del rey: todo lo que hacía era inconsistente y contradictorio. ¿Qué pensaba? Pero firmar la tregua significaba que el duque podría marchar confiadamente contra los suizos, a sabiendas de que Francia no interferiría. ¿Acaso lo que guiaba al rey era su gran temor a la guerra? Carlos aprobó gustoso la tregua.

Los suizos se indignaron: Luis había sido su amigo, y entonces, en un momento de inminente peligro, los abandonaba. Pero estaban acostumbrados a pelear por su cuenta; simplemente tendrían que movilizar a todos los hombres disponibles.

Puesto que en la totalidad de sus decisiones, ya sea por casualidad o por elección, Roma daba todos los pasos necesarios para engrandecerse, no pasó por alto el fraude. Para comenzar, no habría podido ser más engañosa de lo que era en los medios que adoptaba, como venimos diciéndolo aquí, para adquirir aliados, ya que bajo este título los convertía a todos en siervos, como fue el caso con los latinos y otros pueblos a su alrededor. Porque primero se valía de las armas para subyugar a pueblos vecinos y acrecentar su prestigio como Estado, y luego, habiéndolos sometido, ella crecía a tal grado que podía batir a cualquiera. Tampoco los latinos se habrían dado cuenta nunca de que en realidad eran meros esclavos si no hubieran visto a los samnitas dos veces derrotados y forzados a aceptar las condiciones de Roma.

*DISCURSOS, NICOLÁS MAQUIAVELO, 1520.*

En lo más crudo del invierno de 1477, el duque, impaciente por la victoria, cruzó las montañas del Jura hacia el este. Los suizos lo esperaban cerca de la ciudad de Grandson. Ésta era la primera vez que el duque libraba batalla con los suizos, y le sorprendió lo que encontró. Todo empezó con el alarmante bramido de los cuernos de batalla suizos, que resonaban en las montañas, produciendo un estrépito aterrador. Luego, miles de soldados suizos avanzaron ladera abajo hacia los borgoñones. Marchaban con perfecta precisión, apretados en falanges de las que sobresalían enormes picas como púas de un gigantesco puerco espín en movimiento. Sus flancos y retaguardia estaban protegidos por alabarderos que blandían hachas de armas con púas. Aquél era un espectáculo espantoso. El duque ordenó un ataque tras otro de su caballería para dividir las falanges, sólo para ver sacrificadas a sus tropas. Su artillería era difícil de maniobrar en ese montañoso terreno. Los suizos pelearon con increíble ferocidad, y sus falanges resultaron impenetrables.

Una fuerza de reserva suiza, oculta en el bosque a la derecha de los borgoñones, emergió y atacó de súbito. El ejército del duque se precipitó en una desordenada retirada; la batalla terminó en masacre, de la que, sin embargo, el duque logró escapar.

Meses más tarde, llegó el turno de los suizos de pasar a la ofensiva marchando contra Lorena. En enero de 1478, el duque contrató con sus ya para entonces debilitadas fuerzas; los borgoñones fueron batidos de nuevo, y esta vez el duque no pudo escapar. Su cadáver fue finalmente identificado en el campo de batalla, la cabeza partida en dos por una alabarda suiza, el cuerpo perforado por picas.

En los meses posteriores a la muerte de Carlos, Luis XI se apropió de Borgoña, eliminando así la última gran amenaza feudal contra una Francia unificada. El duque había caído presa, sin saberlo, de un elaborado plan de Luis para destruirlo sin perder un solo soldado francés.

Seis en el tercer lugar significa: Encuentra un compañero. A veces toca el tambor, a veces deja de hacerlo. A veces suspira, a veces canta. Aquí el manantial de la fuerza del hombre se encuentra, no en él mismo, sino en su relación con los demás. No importa cuán cerca de ellos esté, si su centro de gravedad depende de ellos, inevitablemente lo arrastrarán aquí y allá, entre la alegría y las cuitas. Regocijado hasta los cielos, después triste hasta la muerte —éste es el destino de quienes dependen de un acuerdo interno con otras personas a quienes aman. [...]

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

### **Interpretación**

Al rey Luis XI se le conocería más tarde como el Rey Araña, a causa de las elaboradas telarañas que tejía para atrapar a sus adversarios. Su genio consistía en prever y planear un camino indirecto a sus metas, la mayor de las cuales fue transformar a Francia de Estado feudal en gran potencia unificada. Borgoña era su mayor obstáculo, y no podía atacarlo de frente: su ejército era más débil que el de Carlos y no quería provocar una guerra civil. Antes de ser rey, sin embargo, Luis había librado una breve campaña contra los suizos, y había visto la brutal eficiencia con la que sus falanges peleaban y cómo usaban su terreno montañoso en su absoluto beneficio. Los juzgó invencibles en la guerra. Luis ideó entonces un plan para inducir a Carlos a invadir los cantones, donde su maquinaria militar sería destruida.

Los hilos de la telaraña de Luis fueron finamente tejidos. Primero pasó años enteros cortejando a los suizos, forjando lazos que los cegaran respecto de su ulterior propósito. Esta alianza confundió al arrogante duque, quien no podía imaginar la forma en que Luis planeaba hacer uso de ella. El rey sabía asimismo que, logrando que los suizos invadieran Borgoña en 1474, enfurecería tanto al duque que éste perdería toda paciencia en su deseo de venganza.

Cuando Eduardo desembarcó en Calais, el rey había previsto la invasión y ya estaba preparado para ella. En vez de tratar de eliminar a su poderoso adversario, se dedicó a distanciar al rey inglés de su alianza con Borgoña apelando a su interés propio: sin arriesgar una sola batalla tan lejos de su patria, Eduardo recibiría un pago financiero demasiado generoso como para ser rechazado. Previendo nuevamente, Luis supo que cuando se apropiara por fin del rico ducado de Borgoña, recuperaría con creces lo que tenía que pagar a Eduardo. Abandonado por los ingleses, Carlos quedó aislado, aunque determinado aún a vengar la invasión de Borgoña. Luis procedió en ese momento a firmar un tratado con el duque, quitando el último posible obstáculo en el camino de Carlos a los cantones suizos. Este nuevo tratado enfurecería a sus amigos suizos, pero, ¿qué le importaba eso? La amistad significaba poco para él; los suizos lucharían para defender su territorio con o sin él. Paciente y

claro en sus metas, Luis usaba las alianzas como una forma de guerra incruenta, aplastando a sus adversarios al conseguir que otros hicieran el trabajo en su lugar.

Casi todos entendemos instintivamente la importancia de los aliados. Pero como a menudo operamos movid@s por el sentimiento y la emoción más que por la estrategia, solemos hacer las peores alianzas. Un error común es creer que entre más aliados tengamos, mejor; pero la calidad es más importante que la cantidad. Tener muchos aliados aumenta la probabilidad de que terminemos enredad@s en guerras ajenas. En el otro extremo, a veces creemos que un solo aliado poderoso es todo lo que necesitamos; pero aliados así tienden a tomar de nosotr@s lo que pueden y a desecharnos cuando dejamos de serles útiles, tal como Luis desechó a los suizos. En cualquier caso, es un error depender de una persona. En fin, a veces elegimos a quienes parecen más amigables, porque pensamos que serán leales. Nuestras emociones nos despistan.

#### LA ZORRA Y EL MACHO CABRÍO

Una zorra que había caído en un pozo llevaba largo rato en él. Un macho cabrío, forzado por la sed, llegó junto al mismo pozo y al verla le preguntó si estaba buena el agua. Ella, contenta por la coincidencia, se deshacía en elogios del agua, diciendo que era excelente y le animaba a que bajara. Después que bajó despreocupadamente movido por su deseo, apenas hubo apaciguado la sed, miraba con la zorra la forma de subir. Y la zorra, tomando la palabra, dijo: “Sé algo útil si lo único que quieres es la salvación de ambos. Así pues, apoya tus patas delanteras en el muro y endereza los cuernos, y yo, luego de trepar por encima, también te sacaré”. Atendió éste a la propuesta de buena gana y la zorra, escalando por sus patas, lomo y cuernos, llegó hasta la boca del pozo y, tras salir, se alejó. El macho cabrío le reprochó que hubiera incumplido el pacto. [...]

FÁBULAS, ESOPO, SIGLO VI A.C.

Comprende: los aliados perfectos son aquellos que te dan algo que no puedes conseguir por ti mism@. Tienen recursos de los que careces. Harán el trabajo sucio por ti o librarán tus batallas. Como los suizos, no siempre son los más obvios ni los más poderosos. Sé creativ@ y busca aliados a los que tengas algo que ofrecerles, creando un lazo de interés propio. Perder a esos aliados por conveniencia no te destruirá ni te hará sentirte traicionad@. Concíbelos como instrumentos temporales. Cuando ya no necesites esos instrumentos, no habrá amor perdido al descargarlos de ellos.

*Las fuerzas de un poderoso aliado pueden ser útiles y buenas para quienes recurren a ellas, [...] pero son peligrosas para quienes dependen de ellas.*  
—Nicolás Maquiavelo, *El príncipe* (1513).

#### FALSAS ALIANZAS

En noviembre de 1966, Murray Bowen, profesor de psiquiatría clínica de la Georgetown University y uno de los terapeutas familiares más influyentes del mundo, enfrentó una complicada crisis dentro de su familia en Waverly, Tennessee. Bowen era el mayor de cinco hijos. Su familia había operado una importante empresa en

Waverly durante varias generaciones. El tercer hijo, apodado June, había dirigido la empresa cierto tiempo. Continuamente fatigado de tanto trabajar y sintiéndose subestimado, June exigió entonces una participación de control en la empresa. Su padre lo apoyó, su madre no. Miembros de la familia extensa tomaban partido. La situación era tensa.

Al mismo tiempo, una muerte en la familia de la esposa de June la había abatido tanto que eso empezaba a afectar la salud de su esposo. Un efecto de ondas se esparcía en el resto de la familia, y la hermana de Bowen, el cuarto de los miembros de la familia y el más inestable de ellos, comenzó a mostrar toda clase de síntomas nerviosos. Sin embargo, Bowen temía principalmente por su padre, de corazón débil. Como terapeuta familiar, Bowen había estudiado un fenómeno que llamó “ola de angustia”, en el que un hecho periférico podía provocar suficiente aflicción emocional para conducir a la muerte del mayor o más vulnerable miembro de la familia. De un modo u otro, Bowen tenía que encontrar la manera de desactivar esa ola de angustia en su familia.

El problema para Bowen era que en esa época él también atravesaba una crisis personal y profesional. Una de sus más influyentes teorías sostenía que los miembros de una familia eran sanos en la medida en que podían diferenciarse de sus hermanos y sus padres, estableciendo su propia identidad, siendo capaces de tomar decisiones por sí solos e integrándose e involucrándose activamente al mismo tiempo con el resto de la familia. Veía esto como una difícil tarea psíquica para cualquiera. Una familia posee una suerte de ego grupal y una intrincada red emocional; se precisa de mucho esfuerzo y práctica para establecer autonomía fuera de este sistema. Pero hacerlo, creía Bowen, si bien crucial para todos, era profesionalmente indispensable para los terapeutas familiares, quienes no podían ayudar adecuadamente a otros si habían sido incapaces de diferenciarse de su familia. Llevaban sus problemas personales a su práctica profesional.

He ahí entonces al profesor Bowen, un hombre poco mayor de cincuenta años que había dedicado mucho tiempo a su relación con su familia pero que se sentía absorbido por la dinámica de ese grupo, en regresión emocional e incapaz de pensar claramente cada vez que iba a su casa en Tennessee. Esto lo hacía sentirse profundamente frustrado y deprimido. Había llegado el momento, decidió, de probar un radical experimento personal en su próxima visita a casa.

Heracles había realizado esos diez trabajos en el término de ocho años y un mes, pero Euristeo, descontando el segundo y el quinto, le impuso dos más. El undécimo trabajo consistió en conseguir los frutos del manzano de oro, regalo de bodas de la Madre Tierra a Hera con el que ésta se había mostrado tan complacida que lo plantó en su jardín divino. Este jardín se hallaba en las laderas del monte Atlas, donde los jadeantes caballos del carro del Sol terminaban su viaje y donde las ovejas y las vacas de Atlante, mil rebaños de cada clase de esos animales, vagaban por los pastos de su innegable propiedad.

Cuando un día Hera descubrió que las hijas de Atlante, las Hespérides, a quienes había confiado el árbol, hurtaban las manzanas, hizo que el dragón Ladón, siempre vigilante, se enroscara alrededor del árbol como su guardián. [...]

Cuando por fin Heracles llegó al Po, las ninfas del río, hijas de Zeus y Temis, le mostraron a Nereo dormido. Él asió al viejo y venerable dios marino y, sujetándolo a pesar de sus muchas transformaciones

proteicas, le obligó a profetizar cómo se podían conseguir las manzanas de oro. [...]

Nereo había aconsejado a Heracles que no arrancase las manzanas personalmente, sino que emplease a Atlante como su agente, aliviándolo entretanto de su carga fantástica; en consecuencia, cuando llegó al Jardín de las Hespérides le pidió a Atlante que le hiciera ese favor. Atlante habría realizado casi cualquier trabajo con tal de tener una hora de respiro, pero temía a Ladón, al que Heracles mató inmediatamente con una flecha que disparó por encima de la pared del jardín. Heracles inclinó la espalda para recibir el peso del globo celestial y Atlante se alejó y volvió poco después con tres manzanas arrancadas por sus hijas. La sensación de libertad le pareció deliciosa. “Yo mismo llevaré sin falta estas manzanas a Euristeo —dijo— si tú sostienes el firmamento durante unos pocos meses más.”

Heracles simuló que accedía pero como Nereo le había advertido que no debía aceptar oferta alguna de esa clase pidió a Atlante que soportase el globo durante sólo un momento más, mientras él se ponía un almohadón en la cabeza. Atlante se dejó engañar fácilmente, dejó las manzanas en el suelo y volvió a ponerse el firmamento en los hombros; inmediatamente Heracles recogió las manzanas y se alejó con una despedida irónica.

*LOS MITOS GRIEGOS, VOL. 2, ROBERT GRAVES, 1955.*

A fines de enero de 1967, June Bowen recibió una extensa carta de su hermano Murray. No se habían escrito durante cierto tiempo; de hecho, June no se llevaba bien con su hermano y había evitado encuentros personales con él durante varios años, pues sentía que su madre siempre tomaba partido por Murray, aunque era June quien dirigía la empresa. En esa carta, Murray le reveló muchos chismes sobre él que otros miembros de la familia le habían comunicado al paso de los años, cuidando siempre de añadir que habría preferido no hacérselos saber a su “sensible” hermano. Murray le dijo que estaba harto de esas historias y de que se le dijera cómo dirigir a su hermano. Era mejor, pensaba, comunicarse directamente con él. Terminaba la carta diciendo que sería innecesario que se vieran en su siguiente visita a casa, pues él ya había dicho todo lo que quería decir. Firmó la carta como “tu entrometido hermano”.

Entre más pensaba June en esa carta, más enojado se ponía. Murray había promovido deliberadamente la división entre June y su familia. Días después, la hermana de ambos también recibió una carta de Murray, en la que éste le decía que estaba al tanto de su malestar emocional y que había escrito pidiéndole a June que se hiciera cargo de ella hasta que él llegara a casa. Firmó la carta como “tu preocupado hermano”. Esta carta resultó tan enfadosa para su hermana como la de June lo había sido para él: estaba harta de que la gente la tratara como si estuviera enferma; eso sólo la ponía más ansiosa de lo que ya se sentía. Tras otro corto intervalo, Murray envió una tercera carta, esta vez a su madre. En ella mencionó las cartas que había escrito a los otros. Estaba tratando de remediar la crisis de la familia, dijo, atrayendo toda la atención hacia sí. Escribió que había querido hacer enojar a su hermano, y que tenía el material necesario para apretar aún más los botones de ser preciso; pero, advertía, nunca es prudente compartir la inteligencia con “el enemigo”, así que su madre debía guardarse todo eso para ella. Firmó la carta como “tu estratégico hijo”. Pensando que él había perdido la cabeza, su madre quemó la carta.

La noticia de esas cartas voló entre la familia, atizando el fuego con acusaciones, preocupaciones y angustias. Todos estaban exaltados por ellas, pero June era el centro de la tormenta. Le mostró la carta de Murray a su madre, a quien le inquietó bastante.



June prometió que en la inminente visita de Murray a casa, él no sólo no lo evitaría, sino que lo confrontaría y se las tendría que ver con él.

Murray llegó a Waverly a principios de febrero. En la segunda noche de su visita, en una cena en casa de su hermana, June se presentó con su esposa; sus padres también estaban presentes. El encuentro duró unas dos horas, siendo sus principales participantes Murray, June y su madre. Fue una amarga confrontación familiar. Un furioso June amenazó con un juicio por las insolentes historias de Murray y acusó a su madre de conspirar con su favorito. Cuando Murray confirmó que él y su madre estaban en confabulación, que todo se había planeado años antes entre él y su madre, ella se indignó, negó saber de ningún plan y dijo que jamás volvería a decirle nada a Murray. June relató sus propias historias sobre su hermano profesor; Murray respondió que eran divertidas, pero que él se sabía unas mejores. Toda la conversación se centró en asuntos personales, y muchas emociones reprimidas salieron a la superficie. Pero Murray permaneció extrañamente indiferente. Se cercioró de no tomar partido; a nadie le gustó mucho lo que dijo.

Al día siguiente Murray apareció en casa de June; y a June, por alguna razón, le dio mucho gusto verlo. Murray le platicó más chismes, incluido uno acerca de lo bien que June estaba manejando la situación considerando todo el estrés bajo el que se encontraba. June, sintiéndose muy emocionado, empezó a sincerarse con su hermano acerca de sus problemas: en verdad estaba muy preocupado por su hermana, dijo, y pensaba incluso que podría sufrir un retraso mental. Murray visitó ese mismo día a su hermana y le dijo lo que June había dicho sobre ella; ella era más que capaz de hacerse cargo de sí misma, replicó la hermana, y ya había tenido suficiente con la intrusa preocupación de la familia. Siguieron más visitas a otros miembros de la familia. En todos los casos, cada vez que alguien intentaba contarle un chisme a Murray o lograr que éste se pusiera de su parte en la constelación familiar, él desviaba el intento con un comentario neutral o transmitía el chisme a la persona implicada.

El día en que Murray se fue, todos se presentaron a despedirse de él. La hermana parecía más relajada; lo mismo el padre. El ánimo familiar había cambiado notablemente. Una semana después, la madre de Murray le envió una carta que terminaba así: “En medio de todos estos altibajos, tu último viaje a casa fue el mejor de todos”. June empezó a escribirle regularmente a su hermano. El conflicto por el control de la empresa familiar amainó y se resolvió. Las visitas de Murray a casa se convirtieron en algo que todos deseaban, aunque siguiera evitando los chismes y esas cosas.

Murray escribió más tarde sobre tal incidente e incorporó lo que éste le había enseñado a la formación de otros terapeutas familiares. Lo consideró el momento decisivo de su carrera.

Yo veía a la mayoría de las personas que conocía única y exclusivamente como criaturas que podía usar como cargadores en mis viajes de ambición. Casi todos esos cargadores tarde o temprano se cansaban.

Incapaces de soportar las largas marchas que yo les imponía a toda velocidad y bajo todas las condiciones climáticas, desfallecían en el camino. Tomaba a otros. Para agregarlos a mi servicio, prometía llevarlos adonde yo mismo iba, a esa estación terminal de la gloria que los trepadores desean desesperadamente alcanzar. [...].

*LA VIDA SECRETA DE SALVADOR DALÍ, SALVADOR DALÍ, 1942.*

## **Interpretación**

La estrategia de Bowen en el experimento que realizó en su familia fue simple: impedir que cualquier miembro de su familia lo obligara a tomar partido o lo enganchara en cualquier clase de alianza. También causó deliberadamente una tempestad emocional para romper la viciada dinámica familiar, dirigiéndose particularmente a June y su madre, las fuerzas centrífugas de esa dinámica. Hizo que su familia viera las cosas de otra manera logrando que hablara de asuntos personales en vez de evitarlos. Trabajó en él mismo para mantenerse tranquilo y racional, anulando todo deseo de complacer o huir de la confrontación.

Y en medio de ese experimento, Bowen tuvo una increíble sensación de ligereza, casi de euforia. Por primera vez en su vida se sintió relacionado con su familia sin sumergirse en sus jalones emocionales. Pudo pelear, discutir y bromear sin regresión a los berrinches de la infancia ni pugna por ser falsamente agradable. Entre más trataba con su familia de ese modo, más fácil se le volvía hacerlo.

Bowen notó también el efecto que su conducta tenía en los demás. Primero, ya no podían interactuar en la forma usual: June ya no podía eludirlo, su débil hermana ya no podía internalizar todos los problemas de la familia, la madre ya no podía usarlo como soporte. Luego se sintieron atraídos hacia él. La negativa de Murray a tomar partido facilitaba abrirse con él. La viciada dinámica familiar de chismes, comunicaciones secretas e irritantes alianzas se rompió en una sola visita. Y, de acuerdo con Bowen, las cosas siguieron así el resto de su vida.

Bowen llevó su teoría y práctica más allá del ámbito familiar. Reflexionó en su lugar de trabajo, el cual poseía un ego grupal semejante al de la familia y un sistema emocional que lo contaminaba a él cada vez que estaba ahí: la gente lo arrastraba a alianzas, criticaba a colegas ausentes, le impedía mantenerse indiferente. Evitar tales conversaciones no resolvía nada; significaba que él seguía siendo afectado por la dinámica del grupo, y que sencillamente era incapaz de enfrentarla. Escuchar con paciencia los chismes de la gente y desear al mismo tiempo que se detuviera era igualmente frustrante. Bowen tenía que hacer algo para poner fin a esa dinámica, y descubrió que podía aplicar la misma táctica que había usado en su familia, con gran éxito. Agitaba deliberadamente las cosas al tiempo que se mantenía libre de alianzas. Y, como en el caso de su familia, advirtió el tremendo poder que su autonomía le daba en el grupo.

### **EL LEÓN Y EL ONAGRO**

Un león y un onagro cazaban fieras: el león por medio de la fuerza y el onagro gracias a la rapidez de sus patas. Tras haber cazado unos animales, el león los distribuyó e hizo tres partes. Y dijo: “Cogeré la

primera en calidad de jefe, pues soy el rey. La segunda como socio a medias; y la tercera parte te hará un gran mal, si no quieres huir”. Es bueno que uno se mida en todo conforme a su propia fuerza y no se una ni se asocie con otros más poderosos que él.

FÁBULAS, ESOPO, SIGLO VI A.C.

Nadie puede llegar lejos en la vida sin aliados. El truco, sin embargo, es distinguir entre falsos y verdaderos aliados. Una falsa alianza se crea a partir de una inmediata necesidad emocional. Te obliga a renunciar a algo esencial de ti mism@ y te impide tomar tus propias decisiones. Una verdadera alianza se forma a partir del mutuo interés propio, pues cada participante brinda lo que el otro no puede obtener solo. No te obliga a fundir tu identidad con la de un grupo ni a prestar atención a las necesidades emocionales de los demás. Te concede autonomía.

A lo largo de la vida te verás en grupos que te exigirán fusionarte con ellos, forzándote a todo tipo de falsas alianzas que dirijan tus emociones. Así, debes hallar una vía a la posición de fuerza y poder: capaz de interactuar y combatir con la gente mientras permaneces autónom@. Evita hábilmente las falsas alianzas emprendiendo desafiantes acciones que impidan a los demás entramparte. Sacúdete esa dinámica lo más que puedas, apuntando contra los liosos y los controladores. Una vez en una posición en la que puedas mantenerte racional dentro del grupo, podrás simular unirte a una alianza sin temer que tus emociones te arrollen. Y descubrirás que, como persona simultáneamente autónoma y parte del grupo, te convertirás en un centro de gravedad y atención.

*Entra en acción bajo la cubierta de contribuir a los intereses de otro, sólo para promover en definitiva los tuyos. [...] Ésta es la estratagema y máscara perfecta para cumplir tus ambiciones, porque las ventajas que parece ofrecer sólo sirven como señuelo para influir en la voluntad de la otra persona. Ésta cree que se fomentan sus intereses, cuando en verdad abre camino a los tuyos.*

—Baltasar Gracián (1601-1658).

## CLAVES PARA LA GUERRA

Para sobrevivir y avanzar en la vida, nos vemos en la constante necesidad de usar a los demás con algún propósito, alguna urgencia: obtener recursos que no podemos conseguir por nosotr@s mism@s, disponer de algún tipo de protección, compensar una habilidad o talento que no poseemos. Como descripción de relaciones humanas, sin embargo, la palabra “usar” tiene connotaciones desagradables, y en cualquier caso siempre nos gusta hacer que nuestras acciones parezcan más nobles de lo que son. Preferimos pensar en esas interacciones como relaciones de asistencia, asociación, amistad.

Ésta no es una cuestión de mera semántica; es la fuente de una peligrosa confusión que a la larga te perjudicará. Cuando buscas un aliado es porque tienes una necesidad, un interés que deseas satisfacer. Éste es un asunto práctico, estratégico, del que depende tu éxito. Si permites que las emociones y las apariencias contaminen las

alianzas que estableces, estás en peligro. El arte de establecer alianzas depende de tu capacidad para separar la amistad de la necesidad.

El Estado de Jin, localizado en la moderna Shaanhsi, se fortaleció sostenidamente absorbiendo a sus limitados vecinos.

Había dos pequeños Estados, Hu y Yu, al sur. En la primavera del decimonoveno año del reinado de Hui de Zhou (658 a.C.), el duque Xian de Jin envió por un ministro de su confianza, Xun Xi, y declaró su intención de atacar Hu. “Tenemos pocas posibilidades de tomar ventaja”, observó Xun Xi luego de una pausa. “Hu y Yu siempre han sido muy próximos.

Cuando ataquemos a uno de ellos, el otro seguramente saldrá en su ayuda. Enfrentados uno por uno, ninguno de ellos es rival digno de nosotros, pero el resultado está lejos de ser cierto si combatimos con los dos al mismo tiempo.” “¿Acaso me estás diciendo que no hay manera de que enfrentemos a esos dos pequeños Estados?”, preguntó el duque. Xun Xi pensó un momento antes de contestar. [...] “He ideado un plan con el que podremos someter tanto a Hu como a Yu.

Como primer paso, debemos ofrecer al duque de Yu generosos regalos y pedirle que nos provea un camino por el que podamos atacar a Hu.”

El duque dijo: “Pero acabamos de ofrecer regalos a Hu y de firmar un acuerdo de amistad con él. Difícilmente podremos hacerle creer a Yu que queremos atacar a Hu en vez de a Yu mismo”. “Eso no es difícil de resolver”, replicó Xun Xi. “Podemos ordenar en secreto a nuestros hombres en la frontera que hagan incursiones en Hu. Cuando los hombres de Hu vengan a protestar, podremos usar eso como pretexto para atacarlos. De esta manera Yu se convencerá de nuestra aparente intención.”

El duque consideró que era un buen plan. Poco después, conflictos armados estallaron a lo largo de la frontera entre Jin y Hu, en el sur. Entonces el duque dijo: “Ahora tenemos buenas razones para convencer a Yu de nuestra intención de atacar a Hu. Pero no nos proveerá un camino a menos que reciba un gran beneficio a cambio. ¿Qué usaremos entonces para sobornar al duque de Yu?”. Xun Xi respondió: “Aunque el duque de Yu es famoso por su codicia, no se inmutará a menos que nuestros regalos sean en extremo preciosos. ¿Por qué no ofrecerle finos caballos de Qu y jade de Chuiji?”. El duque miró reluctantemente: “¡Pero éstos son los mejores tesoros que tengo! Difícilmente podría deshacerme de ellos”. “No me sorprenden tus recelos”, dijo Xun Xi. “No obstante, estamos obligados a someter a Hu ahora que ha perdido la protección de Yu. Después de que Hu sea conquistado, Yu no podrá sobrevivir por sí solo. Así, cuando envíes esos regalos al duque de Yu, simplemente estarás consignando el jade a tu mansión exterior y los caballos a tu cuadra exterior. [...]”

Cuando Xun Xi fue introducido en la corte de Yu y presentó los regalos, los ojos del duque de Yu saltaron. de Hu han causado repetidos desórdenes en nuestra frontera”, [dijo Xun Xi]. “Para proteger a nuestro pueblo de la calamidad de la guerra, hemos ejercido la mayor moderación y celebrado un tratado de paz con Hu. Sin embargo, el impúdico Hu toma nuestra moderación por debilidad, y ahora está creando nuevos problemas lanzando ofensivas acusaciones contra nosotros. Así, mi señor se vio obligado a ordenar una expedición punitiva contra Hu, y me despachó a pedir la autorización de usted para que nuestras tropas pasen por su territorio. De ese modo podremos evitar nuestra frontera con Hu, donde su defensa es fuerte, y lanzar un ataque sorpresa en su punto débil. Cuando hayamos derrotado a los hombres de Hu, ofreceremos a usted espléndidos trofeos para testimoniar nuestra mutua alianza y amistad.” [...]

Ese verano, las tropas de Jin atacaron Hu pasando por Yu. El duque de Yu encabezó en persona una banda de soldados para unirse a la expedición. Derrotaron al ejército de Hu y capturaron Xiayang, una de las dos principales ciudades de Hu. El duque de Yu recibió su parte del botín y pensó que no tenía nada que lamentar. [...]

En el otoño del vigesimosegundo año del reinado de Hui de Zhou (655 a.C.), el duque de Jin envió de nuevo un emisario para pedir prestado un camino a Yu [en dirección a Hu], y el duque de Yu volvió a dar su consentimiento. [...] En el octavo mes, el duque de Jin se puso al frente de seiscientos carros de guerra y procedió, pasando por Yu, a atacar a Hu. Sitiaron Shangyang, la capital de Hu. [...] La ciudad, después de resistir cerca de cuatro meses, finalmente se rindió. El duque de Hu huyó, [...] y Hu fue destruido como Estado feudal. De regreso, las tropas de Jin hicieron alto en Yu. El duque de Yu fue a darles la bienvenida, y recibió al duque de Jin en la capital. Las tropas de Jin aprovecharon la oportunidad para tomar por asalto la ciudad. Tomado totalmente por sorpresa, el ejército de Yu se rindió con escasa resistencia, y el duque de Yu fue hecho prisionero. El duque Xian de Jin se sintió sumamente complacido cuando Xun Xi se presentó para entregarle los caballos y el jade, así como al capturado duque de Yu.

El primer paso es entender que tod@s usamos constantemente a otras personas para ayudarnos y favorecernos. (Bowen llegó al extremo de usar a su familia en un experimento para resolver un dilema profesional.) No hay vergüenza en esto, ni motivo para sentirse culpable. Tampoco deberíamos tomar personalmente el hecho de darnos cuenta de que alguien nos usa; usar a la gente es una necesidad humana y social. Luego, con esta comprensión en mente, debes aprender a volver estratégicas esas necesarias alianzas, alineándote con gente que pueda darte algo que tú no puedes conseguir por tu cuenta. Esto implica resistirte a la tentación de dejar que tus decisiones sobre tus alianzas sean regidas por tus emociones; tus necesidades emocionales atañen a tu vida personal, y debes dejarlas atrás al entrar a la arena de la batalla social. Las alianzas que más te ayudarán son las que involucran un mutuo interés propio. Las alianzas contaminadas por emociones, o por lazos de lealtad y amistad, no son sino problemas. Ser estratégic@ en tus alianzas también te impedirá los enredos que arruinan a tantas personas.

Concibe tus alianzas como piedras para cruzar un río hacia una meta. En el curso de tu vida, saltarás constantemente de una piedra a otra para satisfacer tus necesidades. Tras cruzar un río particular, las dejarás atrás. Este siempre variable pero impulsor uso de aliados se llama el “juego de las alianzas”.

Muchos principios clave del juego de las alianzas se originaron en la antigua China, la cual estaba compuesta por numerosos Estados en continuo flujo: ya débiles, ya poderosos, otra vez débiles. La guerra era una cuestión peligrosa, pues un Estado que invadía a otro despertaba mucha desconfianza en los demás y solía perder terreno a largo plazo. Mientras tanto, un Estado que permanecía demasiado leal a un aliado podía verse arrastrado a una guerra de la que le fuera imposible zafarse y se deterioraba en el proceso. La formación de las alianzas adecuadas era en cierto sentido un arte más importante que el de la guerra misma, y los estadistas expertos en ese arte eran más poderosos que los jefes militares.

Fue a través del juego de las alianzas que el Estado de Chin pudo expandirse poco a poco durante el peligroso periodo de los Estados Guerreros, de 403-221 a.C. Chin hacía alianzas con Estados distantes y atacaba a los cercanos; el Estado cercano que Chin invadía no podía obtener ayuda de su vecino, porque éste se había aliado con Chin. Si Chin enfrentaba un enemigo que tenía un aliado clave, se esmeraba en principio en entorpecer esa alianza —sembrando la disensión, esparciendo rumores, cortejando a una de las dos partes con dinero— hasta que la alianza se rompía. Luego Chin invadía primero a uno de los dos Estados, después al otro. Gradualmente, se apoderó de los Estados vecinos, hasta que, a fines del siglo III a.C., fue capaz de unificar a China, una hazaña notable.

Para practicar correctamente el juego de las alianzas, hoy, como en la antigua China, debes ser profundamente realista, prever y mantener la situación lo más fluida

posible. El aliado de hoy puede ser el enemigo de mañana. El sentimiento no cabe en este panorama. Si eres débil pero astuto, puedes adoptar lentamente una posición de fuerza pasando de una alianza a otra. El método contrario es hacer una alianza clave y aferrarte a ella, valorando la confianza y una relación establecida. Esto puede funcionar en periodos de estabilidad; pero en periodos de flujo, más comunes, puede resultar tu ruina: inevitablemente emergerán diferencias de intereses, y al mismo tiempo te será difícil desafanarte de una relación en la que has invertido tantas emociones. Es más seguro dar por hecho el cambio, mantener abiertas tus opciones y basar tus alianzas en la necesidad, no en la lealtad o en valores compartidos.

En la época de oro de Hollywood, las actrices tenían menos poder que casi todos. Las carreras eran breves; incluso una gran estrella era remplazada en poco años por una mujer más joven. Una actriz se mantenía fiel a su estudio, y luego veía indefensa que sus papeles se agotaban. La actriz que mejor se opuso a esa tendencia fue Joan Crawford, quien practicó su propia versión del juego de las alianzas. En 1933, por ejemplo, conoció al guionista John Mankiewicz, entonces un tímido joven que apenas iniciaba la que sería una ilustre carrera. Crawford reconoció de inmediato su talento y se tomó la molestia de amistar con él, para gran sorpresa de Mankiewicz. Éste procedió entonces a escribir nueve guiones para ella, lo que prolongó enormemente la carrera de Crawford.

Crawford también cortejaba a camarógrafos y fotógrafos, quienes luego trabajaban horas extras para iluminarla bien y hacerla lucir magníficamente. Podía hacer lo mismo con un productor que controlaba un guión con un papel que ella codiciaba. Crawford solía hacer alianzas con jóvenes talentos que valoraban una relación con la estrella. Después rompía u olvidaba garbosamente la relación cuando ya no servía a sus necesidades. Tampoco se mantuvo leal a su estudio, a ninguno en realidad; sólo a sí misma. Su poco sentimental enfoque de su variable red de alianzas le permitió evitar la trampa en la que la mayoría de las actrices cayeron en ese sistema.

La clave para practicar este juego es reconocer a quien puede hacer avanzar mejor tus intereses en un momento dado. Ésta no es necesariamente la persona más poderosa en la escena, la que parece capaz de hacer más por ti; las alianzas que satisfacen necesidades específicas o responden a deficiencias particulares suelen ser más útiles. (Las solemnes alianzas entre dos grandes potencias son por lo general las menos efectivas.) Dado que Luis XI tenía un ejército débil, los suizos, aunque participantes menores en la escena europea, eran los aliados que necesitaba. Al reconocer esto con varios años de anticipación, cultivó una alianza que intrigó a sus enemigos. Como ambicioso joven asistente del congreso, en Washington, Lyndon Johnson se dio cuenta de que carecía de toda clase de facultades y talentos para llegar a la cima. Así que se convirtió en un astuto usuario del talento de otras personas. Habiéndose percatado de la importancia de la información en el congreso, se empeñó en amistar y aliarse con quienes ocupaban puestos clave —altos o bajos— en la

cadena de la información. Era particularmente afable con los hombres maduros, quienes disfrutaban de la compañía de un joven avispado y del papel de figura paterna dadora de consejos. Poco a poco, tras haber sido un niño pobre en Texas desprovisto de relaciones, Johnson se elevó hasta la cima, a través de su red de convenientes alianzas.

En las carreras ciclistas una estrategia común es no precipitarse al frente, sino mantenerse justo detrás del líder, posición que reduce la resistencia del viento; el líder enfrenta el viento por ti y te ahorra energía. En el último minuto, tomas la delantera a toda velocidad. Dejar que otros reduzcan la resistencia por ti y pierdan su energía en tu beneficio es el culmen de la economía y la estrategia.

Una de las mejores estratagemas en el juego de las alianzas es comenzar dando la impresión de ayudar a otra persona en una causa o pugna, con el único propósito de promover a la larga tus propios intereses. Es fácil encontrar a personas en esa situación: tienen una necesidad urgente, una debilidad temporal que tú puedes ayudar a remediar. Las pones así bajo una sutil obligación contigo, que puedes usar como te plazca: para dominar sus asuntos, desviar su energía en la dirección que desees. Las emociones que creas al ofrecer ayuda cegarán a la otra persona respecto de tu propósito ulterior.

El artista Salvador Dalí fue un gran experto en esta versión del juego: si alguien necesitaba reunir fondos, por decir algo, él salía en su ayuda, organizando un baile de beneficencia u otro acto para recaudar dinero. La persona necesitada difícilmente podía resistirse: Dalí amistaba con la realeza, estrellas de Hollywood y celebridades. Pronto estaba ordenando toda suerte de elaborados decorados para el baile. Para su famosa “Noche en un Bosque Surrealista” en Pebble Beach, California, en 1941, destinada a beneficiar a artistas que morían de hambre en Europa, desgarrada entonces por la guerra, Dalí solicitó una jirafa viva, pinos suficientes para crear un bosque falso, la cama más grande del mundo, un automóvil chocado y miles de pares de zapatos en los cuales servir el primer platillo. La fiesta fue una sensación y atrajo todo tipo de publicidad, pero, como solía ocurrirle a Dalí, las cuentas excedieron con mucho a los ingresos; no quedó nada de dinero para los hambrientos artistas en Europa. Y por extraño que parezca, toda la publicidad se concentró en Dalí, lo que aumentó su fama y le valió más aliados poderosos.

Una variación del juego de las alianzas es fungir como mediador@, el centro alrededor del cual giran otros poderes. Mientras te mantienes furtivamente autónom@, haces que quienes te rodean peleen por tu lealtad. Así fue en esencia como el príncipe Klemens von Metternich, el ministro austriaco del Exterior en la época de Napoleón y después, logró la restauración de Austria como principal potencia europea. A Austria le fue de suma utilidad estar ubicada en el centro de Europa y ser tan estratégicamente vital para las naciones a su alrededor. Aun durante el reinado de Napoleón, cuando Austria se hallaba en su punto más débil y Metternich tenía que quedar bien con los franceses, el príncipe mantuvo a su país

libre de enredos duraderos. Sin obligar a Austria con Francia por medio de una alianza legal, por ejemplo, ligó a Napoleón emocionalmente con él al disponer que el emperador se vinculara por vía matrimonial con la familia real austriaca. Manteniendo a las grandes potencias —Inglaterra, Francia, Rusia— a prudente distancia, hizo que todo girara en torno a Austria, aunque esta nación ya no fuera una gran potencia militar.

El brillo de esta variación es que por el solo hecho de asumir una posición central, puedes ejercer tremendo poder. Por ejemplo, colócate en un punto crítico en la cadena de la información, para tener acceso a ella y controlarla. O produce algo de lo que otras personas dependan, lo cual te concederá increíble influencia. O actúa como el @mediador@ que todos necesitan para resolver una disputa. Sea lo que fuere, sólo preservarás poder en esta posición central si no te comprometes con nadie y te dejas cortejar por tod@s. En cuanto forjes cualquier alianza perdurable, tu poder se verá enormemente reducido.

Un componente clave del juego de las alianzas es la capacidad de manipular, e incluso destruir, las alianzas de otras personas, sembrando la disensión entre tus contrincantes para que riñan entre sí. Romper las alianzas de tu enemigo es tan bueno como hacer alianzas tú mism@. Cuando Hernán Cortés desembarcó en México en 1519, enfrentó a cientos de miles de aztecas con quinientos hombres. Sabiendo que muchas tribus mexicanas menores se sentían agraviadas por el poderoso imperio de los aztecas, operó poco a poco para destrabarlas de su alianza con ellos. Llenando los oídos del jefe de una tribu, por ejemplo, de horribles historias sobre los planes del emperador azteca, podía inducirlo a arrestar a los emisarios aztecas en su siguiente visita. Esto enfurecía al emperador, por supuesto, y la tribu quedaba aislada y en peligro, así que recurría a Cortés en busca de protección. Una y otra vez Cortés aplicó esta versión negativa del juego de las alianzas, hasta que los aliados de los aztecas se convirtieron en suyos.

Tu objetivo en este caso es provocar desconfianza. Haz que un socio sospeche del otro, difunde rumores, arroja dudas sobre los motivos de la gente, sé amable con uno de los aliados para poner celoso al otro. Divide y vencerás. De esta manera crearás una marea de emociones, golpeando primero este lado, luego aquél, hasta que la alianza se tambalee. Entonces, los antiguos miembros de la alianza se sentirán vulnerables. Mediante la manipulación o la invitación expresa, haz que acudan a ti en busca de protección.

Cuando la parte enemiga que enfrentas se componga de aliados, no les temas, por grandes o formidables que sean. Como dijo Napoleón, “denme aliados para pelear”. En la guerra, los aliados suelen tener problemas de mando y control. El peor tipo de liderazgo es el dividido; obligados a debatir y llegar a un acuerdo antes de actuar, los generales aliados tienden a moverse como caracoles. Cuando combatía a un gran grupo de aliados, como lo hizo a menudo, Napoleón siempre atacaba primero el eslabón más débil, al socio menor. El derrumbe de éste podía provocar que la tela



entera de la alianza se despedazara. Buscaba también una rápida victoria en batalla, por pequeña que fuera, porque ninguna otra fuerza es más fácil de desalentar con una derrota que la fuerza aliada.

Finalmente, claro que se te atacará por practicar el juego de las alianzas. La gente te acusará de irresponsable, amoral, traicioner@. Recuerda: estos cargos son estratégicos en sí mismos. Forman parte de una ofensiva moral (véase capítulo 25). Para promover sus intereses, tus acusadores tratarán de hacerte sentir culpable o quedar mal. No se lo permitas. El único peligro verdadero es que tu fama evite a la larga que la gente haga alianzas contigo, pero el interés propio rige al mundo. Pese a que digan que en el pasado te has beneficiado de otros y que podrías hacer lo mismo en el presente, tendrás aspirantes a aliados y compañeros de juego. Además, sé leal y generos@ cuando exista una necesidad mutua. Y cuando muestres que no se te puede atrapar con el falso señuelo de la lealtad y la amistad permanentes, en realidad se te tratará con más respeto. Much@s se sentirán atraíd@s por tu realista y fogosa manera de practicar el juego.

**Imagen:** Piedras para cruzar un río. La corriente es veloz y peligrosa, pero debes atravesarla en algún punto. Ahí se tienden piedras en línea caprichosa que pueden llevarte al otro lado. Si te detienes demasiado en una de ellas, perderás el equilibrio. Si la pasas muy rápido o la esquivas, resbalarás. Salta ligeramente de una a otra y nunca mires atrás.

**Autoridad:** Cuidate de las alianzas sentimentales en las que la conciencia de las buenas obras es la única compensación de nobles sacrificios. —*Otto von Bismarck (1815-1898)*.

## REVERSO

Si practicas el juego de las alianzas, lo mismo harán quienes te rodean, así que no puedes tomar su conducta como algo personal: debes seguir tratando con ell@s. Pero hay individuos con los que cualquier clase de alianza te perjudicará. A menudo podrás reconocerlos por su afán de perseguirte: tomarán la iniciativa, tratando de cegarte con tentadores ofrecimientos y resplandecientes promesas. Para evitar que se te use en forma negativa, analiza siempre los beneficios tangibles que obtendrás de una alianza. Si los beneficios parecen vagos o difíciles de alcanzar, piensa dos veces antes de unir fuerzas. Analiza el pasado de tus posibles aliados en busca de señales de codicia o de uso de los demás sin dar nada a cambio. Ten cuidado de la gente demasiado hábil para expresarse, de personalidad aparentemente encantadora y que habla de amistad, lealtad y desinterés: suele ser artista del engaño e intentará explotar tus emociones. Mantén fija la vista en los intereses implicados en ambas partes, y jamás permitas que te distraigan de ellos.

## 28 Dale suficiente cuerda a tus rivales para que se ahorquen

### LA ESTRATEGIA DE AVENTAJAR A LOS DEMÁS

*Los mayores peligros de la vida no suelen proceder de enemigos externos, sino de nuestros supuestos colegas y amigos, que fingen trabajar por la causa común mientras intrigan para sabotearnos y robar nuestras ideas en su beneficio. Aunque, en la corte en que te desenvuelves, debes mantener la apariencia de consideración y civilidad, también debes aprender a derrotar a esa gente. Infunde dudas e inseguridades en esos rivales, para obligarlos a pensar demasiado y actuar a la defensiva. Indúcelos con sutiles retos que los exasperen, detonando una reacción exagerada, un penoso error. La victoria que persigues es aislarlos. Haz que se ahorquen solos con sus tendencias autodestructivas, sin tener que mancharte las manos.*

### EL ARTE DE AVENTAJAR A LOS DEMÁS

A lo largo de tu vida te verás peleando en dos frentes. Primero está el frente externo, tus inevitables enemigos; pero después, y de manera menos obvia, está el frente interno, tus colegas y compañeros cortesanos, muchos de los cuales intrigarán contra ti promoviendo sus propias agendas a tus expensas. Lo peor de esto es que con frecuencia tendrás que pelear en ambos frentes al mismo tiempo, encarando a tus enemigos externos mientras te esfuerzas por proteger también tu posición interna, lucha extenuante y agotadora.

La solución no es ignorar el problema interno (vivirás poco si lo haces) o manejarlo en forma directa y convencional, quejándote, actuando agresivamente o formando alianzas defensivas. Entiende: la guerra interna es no convencional por naturaleza. Como la gente que pertenece en teoría a un mismo bando suele hacer su mejor esfuerzo por mantener la apariencia de que forma parte del equipo y trabaja por el bien colectivo, quejarse de ella o atacarla sólo te hará quedar mal y te aislará. Al mismo tiempo, sin embargo, puedes dar por supuesto que esos ambiciosos sujetos operarán a trasmano y de modo indirecto. Afables y cooperativos por fuera, tras bambalinas son manipuladores y resbaladizos.

*La vida es una guerra contra la malicia de los hombres.*

BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658.

Tú debes adoptar una forma de guerra adecuada para esas nebulosas pero peligrosas batallas, que acontecen todos los días. Y la estrategia no convencional que da mejores resultados en esta arena es el arte de aventajar a los demás. Desarrollado por los más astutos cortesanos de la historia, este arte se basa en dos simples premisas: primera, tus rivales alojan las semillas de su propia destrucción; segunda, un rival a quien se le hace sentir defensivo e inferior, así sea en forma sutil, tenderá a actuar a la defensiva y a sentirse inferior, en su propio detrimento.

La personalidad de la gente suele formarse en torno a debilidades, defectos de carácter, emociones incontrolables. Las personas que se sienten necesitadas, o que tienen un complejo de superioridad, o que temen al caos, o que precisan desesperadamente del orden desarrollarán una personalidad —una máscara social— para encubrir esos defectos y ofrecer al mundo una apariencia segura, agradable y responsable. Pero esa máscara es como el tejido cicatrizal que cubre una herida: si la tocas en forma equivocada, dolerá. Las reacciones de tus víctimas comenzarán a estar fuera de control: se quejarán, actuarán a la defensiva y en forma paranoica o mostrarán la arrogancia que se esfuerzan tanto en ocultar. La máscara caerá por un momento.

Cuando sientas que tienes colegas que pueden resultar peligrosos —o que en realidad ya traman algo—, primero debes intentar reunir inteligencia sobre ellos. Examina su comportamiento diario, sus acciones pasadas, sus errores, en busca de señas de sus deficiencias. Con este conocimiento en tu poder, estarás listo para el juego de aventajar a los demás.

Empieza haciendo algo para agujinear la herida de fondo, generando dudas, inseguridad y angustia. Podría ser un comentario casual o algo que tus víctimas sientan como un reto a su posición en la corte. Tu meta no es desafiarlas abiertamente, sin embargo, sino exasperarlas: se sentirán atacadas, pero no sabrán por qué o cómo. El resultado es una vaga e inquietante sensación. Una percepción de inferioridad se colará dentro de ellas.

Continúa después con acciones secundarias que alimenten sus dudas. En este caso suele ser preferible operar en forma encubierta, dejando que otras personas, los medios de información o el simple rumor hagan el trabajo por ti. El juego final es engañosamente simple: habiendo acumulado en tus víctimas suficientes dudas de sí mismas para detonar una reacción, das marcha atrás para permitir que el blanco se autodestruya. Debes evitar la tentación de regodearte o asestar un último golpe; en ese momento, de hecho, lo mejor es actuar amigablemente, e incluso ofrecer supuesta asistencia y consejo. La reacción de tus blancos de ataque será extremosa. Estallarán, cometerán un penoso error, se exhibirán demasiado o se volverán demasiado defensivos y harán todo lo posible por complacer a los demás, operando de manera obvia con el propósito de proteger su posición y validar su autoestima. Las personas defensivas ahuyentan inconscientemente a la gente.

Antes que nada, una completa definición del término técnico “arte de aventajar a los demás” llenaría, y de hecho ha llenado ya, una enciclopedia más bien enorme. Aquí se le puede definir brevemente como el arte de poner a una persona “abajo de uno”. El término “abajo de uno” se define técnicamente como el estado psicológico que existe en un individuo que no está “arriba” de otra persona. [...]

Para formular estos términos en palabras de todos los días, a riesgo de perder rigor científico, podría decirse que en toda relación humana (y ciertamente entre otros mamíferos) una persona maniobra constantemente para dar a entender que está en una “posición superior” a la otra en la relación.

Esta “posición superior” no necesariamente significa superior en categoría social o posición económica; muchos servidores son expertos en rebajar a sus empleadores. Tampoco implica superioridad intelectual, como lo sabe todo intelectual que haya sido vencido por un musculoso barrendero en un encuentro de lucha india. “Posición superior” es un término relativo continuamente definido y redefinido

por la relación en curso. Las maniobras para alcanzar una posición superior pueden ser crudas o infinitamente sutiles. Por ejemplo, usualmente no se está en una posición superior si se debe pedir algo a otra persona. Pero puede pedírsele de una manera que dé a entender: “Esto es, desde luego, algo que merezco”.

*THE STRATEGIES OF PSYCHOTHERAPY, JAY HALEY, 1963.*

En ese momento tu acción inicial, en especial si fue sólo sutilmente agresiva, se olvidará. Lo que resaltará será la desmedida reacción y humillación de tus rivales. Tus manos están limpias: inmaculada tu reputación. Su pérdida de posición es tu ganancia: tú estás arriba; ellos, abajo. Si los hubieras atacado directamente, tu ventaja habría sido temporal o nula; de hecho, tu posición política habría sido precaria: tus patéticos, sufrientes rivales habrían ganado simpatía por ser tus víctimas, y la atención se habría centrado en ti como responsable de su ruina. Por el contrario, deben caer por su propia espada. Tal vez tú les hayas dado una ayudadita, pero en cualquier medida posible a sus ojos, y ciertamente a los de todos los demás, sólo pueden culparse a sí mismos. Eso volverá su derrota doblemente irritante y doblemente efectiva.

Ganar sin que tu víctima sepa cómo ocurrió o simplemente qué hiciste es la culminación de la guerra no convencional. Domina este arte y no sólo te será más fácil pelear en los dos frentes al mismo tiempo, sino que, además, tu camino a las altas esferas será mucho más plano.

*Nunca estorbes a un enemigo que está en proceso de cometer suicidio.  
—Napoleón Bonaparte (1769-1821).*

## **EJEMPLOS HISTÓRICOS**

1. John A. McClernand (1812-1900) vio con envidia que su amigo y colega abogado Abraham Lincoln ascendía a la presidencia de Estados Unidos. McClernand, abogado y congresista de Springfield, Illinois, había tenido esa misma ambición. Poco después de estallada la Guerra Civil estadounidense, en 1861, renunció a su escaño en el congreso para aceptar una comisión como general brigadier en el ejército de la Unión. Carecía de experiencia militar, pero la Unión necesitaba liderazgo de cualquier tipo que pudiera conseguir; y si él mostraba valor en batalla, podría ascender rápidamente. En esa posición en el ejército vio su camino a la presidencia.

El primer puesto de McClernand fue a la cabeza de una brigada en Missouri al mando superior del general Ulysses S. Grant. Al cabo de un año se le ascendió a general de división, aún bajo Grant. Pero eso no fue suficiente para McClernand, quien necesitaba un escenario para sus talentos, una campaña que dirigir y por la cual obtener crédito. Grant le había hablado de sus planes para capturar el fuerte confederado en Vicksburg, sobre el río Mississippi. La caída de Vicksburg, según Grant, podría ser el momento decisivo de la guerra. McClernand decidió vender como idea suya una marcha a Vicksburg y usarla como trampolín para su carrera.

En septiembre de 1862, estando de licencia en Washington, D.C., McClelland visitó al presidente Lincoln. Estaba “harto de prestar sus sesos” al ejército de Grant, dijo; había demostrado su valor en el campo de batalla y era mejor estratega que Grant, quien era algo afecto al whiskey. McClelland propuso regresar a Illinois, donde se le conocía y podía reclutar un gran ejército. Después marcharía por el río Mississippi al sur, hasta Vicksburg, y capturaría el fuerte.

Vicksburg se hallaba técnicamente en el territorio de Grant, pero Lincoln no estaba seguro de que el general pudiera conducir el audaz ataque necesario. Llevó a McClelland a ver al secretario de Guerra, Edwin Stanton, otro exabogado, quien se compadeció junto con sus dos visitantes de las dificultades de tratar con la impertinencia militar. Stanton escuchó el plan de McClelland y le gustó. Ese octubre, el excongresista salió de Washington con órdenes confidenciales que aprobaban su marcha contra Vicksburg. Las órdenes eran un poco vagas, y Grant no fue informado de ellas, pero McClelland sacaría el mayor provecho de ellas.

McClelland reclutó rápidamente más soldados de los que había prometido a Lincoln. Envío a sus reclutas a Memphis, Tennessee, donde pronto se les sumaría para marchar a Vicksburg. Pero cuando llegó a Memphis, a fines de diciembre de 1862, los miles de hombres que había reclutado no estaban ahí. Un telegrama de Grant —fechado diez días antes y que lo aguardaba en Memphis— le informaba que el general planeaba atacar Vicksburg. Si McClelland llegaba a tiempo, dirigiría el ataque; si no, sus hombres serían comandados por el general William Tecumseh Sherman.

McClelland se quedó lívido. La situación había sido claramente orquestada a fin de impedirle arribar a tiempo para dirigir a sus reclutas; seguramente Grant había adivinado su plan. El cortés telegrama del general para blanquear sus razones volvía el asunto doblemente enojoso. Bueno, McClelland le enseñaría quién era: se precipitaría río abajo, alcanzaría a Sherman, tomaría el control de la campaña y humillaría a Grant ganando el crédito y honor de haber capturado Vicksburg.

McClelland alcanzó a Sherman el 2 de enero de 1863, y asumió de inmediato el mando del ejército. Se esforzó en ser afable con Sherman, quien, lo sabía, había planeado atacar puestos de avanzada confederados alrededor de Vicksburg para ablandar la aproximación al fuerte. La idea le llegó a McClelland como caída del cielo: él dirigiría esos ataques, ganaría batallas sin el nombre de Grant sobre el suyo, adquiriría cierta notoriedad y haría de su mando de la campaña de Vicksburg un *fait accompli*. Siguió al pie de la letra el plan de Sherman, y la campaña fue un éxito.

En ese instante triunfal, y en forma inesperada, McClelland recibió un telegrama de Grant: detendría las operaciones y esperaría a una reunión con el general. Era momento de que McClelland jugara su carta, el presidente; le escribió a Lincoln solicitando órdenes más explícitas, y específicamente un mando independiente, pero no obtuvo respuesta. Vagas dudas empezaron a perturbar entonces la tranquilidad de conciencia de McClelland. Sherman y los demás oficiales parecían indiferentes; de

un modo u otro, él los había incomodado. Tal vez conspiraban con Grant para deshacerse de él. Grant apareció pronto en la escena con detallados planes para una campaña contra Vicksburg bajo su dirección. McClernand dirigiría un *corps*, estacionado sin embargo en el distante puesto de avanzada de Helena, Arkansas. Grant se esmeró en tratarlo cortésmente, pero todas las piezas juntas equivalían a un humillante revés.

Cómo aventajar —cómo hacer que la otra persona sienta que algo marchó mal, así sea sólo levemente. El hombre de mundo nunca es un pillo, pero qué fácil y seguramente, con frecuencia, puede hacer que otro se sienta pillo, y por periodos prolongados.

*THE COMPLETE UPMANSHIP, STEPHEN POTTER, 1950.*

McClernand explotó entonces, escribiendo carta tras carta a Lincoln y Stanton para recordarles su acuerdo previo y el apoyo que le habían dado, y quejándose amargamente de Grant. Luego de varios días de rabetas y cartas, McClernand recibió al fin respuesta de Lincoln; para su azoro y consternación, por algún motivo el presidente se había vuelto contra él. Había demasiadas riñas de familia entre sus generales, le dijo Lincoln; en bien de la causa de la Unión, McClernand debía subordinarse a Grant.

McClernand se sintió abrumado. No sabía qué había hecho o por qué todo había marchado mal. Resentido y frustrado, siguió desempeñándose bajo las órdenes de Grant, pero cuestionaba las habilidades de su jefe ante quien lo escuchara, incluso periodistas. En junio de 1863, tras haberse publicado suficientes artículos negativos, Grant finalmente lo despidió. La carrera militar de McClernand había terminado, y con ella sus sueños de gloria personal.

### *Interpretación*

Desde el momento en que conoció a John McClernand, el general Grant supo que tenía a un revoltoso en sus manos. McClernand era el tipo de persona que sólo piensa en su carrera: que roba las ideas de los demás y conspira a sus espaldas en afán de gloria personal. Pero Grant tendría que ser cuidadoso: McClernand era popular entre la gente, un tipo simpático. Así que cuando Grant cayó en la cuenta de que McClernand se proponía eclipsarlo en Vicksburg, no lo confrontó ni se quejó. Pasó a la acción.

Sabiendo que McClernand tenía un ego hipersensible, Grant dedujo que sería relativamente fácil apretar sus botones. Al apropiarse de los reclutas de su subordinado (técnicamente en su territorio de todas maneras) mientras se cubría con el telegrama, obligó a McClernand a una apresurada respuesta con apariencia de insubordinación ante los demás militares y que dejaba en claro el grado en que usaba la guerra para sus fines personales. Una vez que McClernand se precipitó a recuperar sus tropas de manos de Sherman, Grant se hizo a un lado. Sabía que un hombre así —vanidoso y ofensivo— irritaría en extremo a los demás oficiales; éstos

inevitablemente se quejarían de él con Grant, quien, como oficial responsable, tendría que transmitir las quejas a sus superiores, aparentemente sin sentimientos personales de por medio. Tratando cortésmente a McClernand, mientras que indirectamente lo anulaba, Grant consiguió por fin hacerlo estallar de la peor manera posible, con cartas a Lincoln y Stanton. Grant sabía que Lincoln estaba harto de las querellas en el alto mando de la Unión. Mientras que a Grant se le veía trabajar tranquilamente en el perfeccionamiento de sus planes para la toma de Vicksburg, McClernand actuaba en forma mezquina y hacía berrinches. La diferencia entre ambos era demasiado clara. Obteniendo Grant el triunfo en esa batalla, se lo repitió a sí mismo, McClernand se ahorcaría solo con sus insensatas quejas a la prensa.

A menudo te topará con McClernands en tus batallas diarias: personas simpáticas por fuera pero traidoras tras bambalinas. No es conveniente confrontarlas de modo directo; son diestras en el juego político. En cambio, una sutil campaña para aventajarlas puede obrar maravillas.

Tu meta es que esos rivales exhiban su ambición y egoísmo. La manera de lograrlo es agudizar sus latentes pero poderosas inseguridades: hacerlos preocuparse de que la gente no los aprecia, de que su posición es inestable, de que su camino a la cima no está despejado. Quizá, como Grant, puedas realizar acciones que frustren de algún modo sus planes, al tiempo que escondes los tuyos bajo un barniz de cortesía. Harás de esta forma que se pongan a la defensiva y no se sientan respetados. Todas las oscuras y desagradables emociones que pugnan firmemente por ocultar saldrán a la superficie; tenderán a estallar, y se les pasará la mano. Empéñate en lograr que cedan a sus emociones y perderán su habitual serenidad. Cuanto más revelen de sí mismos, más ahuyentarán a los demás, y el aislamiento será su ruina.

Hay otras maneras de irritar los nervios. Durante la Guerra del Golfo, el presidente Bush no dejaba de pronunciar el nombre del líder iraquí como “SAD-am”, lo que en sentido amplio significa “bolero”. En el Capitolio, la mala pronunciación ritual del nombre de uno de sus miembros es una inveterada forma de fastidiar a los adversarios o celebrar la novatada de los recién llegados. Lyndon Johnson fue un maestro de esta práctica. Cuando era líder de la mayoría en el senado, escribe J. McIver Weatherford, la aplicaba con recientes miembros que votaban en forma equivocada: “Mientras palmeaba al joven colega en la espalda y le decía que comprendía, hacía trizas su nombre, como una metafórica declaración de lo que ocurriría si la deslealtad persistía.”

*THE ART OF POLITICAL WARFARE, JOHN PITNEY, JR., 2000*

2. La Académie Française, fundada por el cardenal Richelieu en 1635, es el muy selecto conjunto de los cuarenta eruditos más doctos de Francia, cuya tarea consiste en supervisar la pureza de la lengua francesa. En los primeros años de la academia se acostumbraba que cuando un asiento quedaba vacío, los posibles miembros solicitaran ocuparlo, pero en ocasión de una vacante en 1694, el rey Luis XIV decidió romper el protocolo y nominó al obispo de Noyon. La nominación de Luis ciertamente tenía sentido. El obispo era un hombre instruido y respetado, además de excelente orador y magnífico escritor.

El obispo, sin embargo, tenía también otra cualidad: un increíble sentido de su importancia. A Luis le divertía ese defecto, pero la mayoría de los miembros de la corte lo consideraban francamente insufrible: el obispo sabía cómo hacer sentir inferiores a casi todos los demás, en piedad, erudición, linaje, lo que fuera.

#### CUÁNDO DAR CONSEJO

En mi opinión (aunque compárese la de Motherwell), sólo hay un momento indicado en que el jugador experto puede dar consejo, y es cuando ha alcanzado una delantera útil, aunque no necesariamente triunfadora. Digamos que tres y nueve en el golf o, en el billar, sesenta y cinco contra treinta de su contrario. La mayoría de los métodos aceptados son efectivos. Por ejemplo, en el billar sirve la vieja fórmula. Va así:

Experto: Oye... ¿puedo decirte algo?

Novato: ¿Qué?

Experto: Tómallo con calma.

Novato: ¿Qué quieres decir?

Experto: Que... sabes pegar, pero te estiras en la mesa todo el tiempo. Mira. Acércate a la bola. Observa la línea. Y pega. Cómodo. Fácil. Tan simple como eso.

En otras palabras, el consejo debe ser vago, para tener la seguridad de que no sea útil. Pero, en general, si se le maneja adecuadamente, el mero ofrecimiento de un consejo es suficiente para colocar al experto en una posición prácticamente invencible.

*THE COMPLETE UPMANSHIP, STEPHEN POTTER, 1950.*

A causa de su rango, por ejemplo, al obispo se le había otorgado el raro privilegio de llegar en carruaje hasta la puerta de la residencia real, mientras que casi todos los demás tenían que bajarse del suyo y caminar desde la puerta de la calle. Una vez, el arzobispo de París recorría el camino de entrada cuando pasó el obispo de Noyon. Desde su carruaje, el obispo lo saludó agitando la mano, e hizo una seña para que el arzobispo se le acercara. El arzobispo supuso que aquél se bajaría y lo acompañaría hasta el palacio a pie. En cambio, Noyon hizo que el carruaje aflojara el paso y continuara su marcha a la puerta, mientras él conducía al arzobispo del brazo por la ventana, como si fuera un perro con correa, al tiempo que parloteaba presuntuosamente. Entonces, una vez que el obispo bajó del carruaje y ambos hombres subieron las majestuosas escaleras, Noyon abandonó al arzobispo como si fuera un don nadie. Casi todos en la corte tenían una historia como ésta que contar, y todos guardaban secretos rencores contra el obispo.

Con la aprobación de Luis, sin embargo, era imposible no votar a favor del ingreso de Noyon a la academia. El rey insistió además en que sus cortesanos asistieran a la ceremonia de ingreso del obispo, pues se trataba de su primer nominado a la ilustre institución. En la ceremonia, como de costumbre, el nominado pronunciaría un discurso, que sería contestado por el director de la academia, en ese entonces un intrépido e ingenioso individuo llamado el *abbé* De Caumartin. El *abbé* no soportaba al obispo, pero le desagradaba en particular su florido estilo literario. De Caumartin concibió la idea de burlarse sutilmente de Noyon: compondría su respuesta en perfecta imitación del obispo, llena de elaboradas metáforas y desbordados elogios del flamante académico. Para cerciorarse de no meterse en problemas por ello, enseñaría de antemano su discurso al obispo. Noyon se mostró



encantado, leyó el texto con gran interés, e incluso llegó al extremo de complementarlo con más efusivas palabras de elogio y retórica de altos vuelos.

El día de la ceremonia, la sala de la academia lucía abarrotada por los más eminentes miembros de la sociedad francesa. (Nadie se habría atrevido a incomodar al rey dejando de asistir.) El obispo apareció ante ellos, monstruosamente complacido de merecer público tan prestigioso. El discurso que pronunció poseía una florida pomposidad que excedió todo lo que había hecho hasta entonces; era tedioso en extremo. Luego vino la respuesta del *abbé*. Ésta inició lentamente, y muchos escuchas empezaron a retorcerse en sus asientos. Pero luego despegó poco a poco, mientras todos se daban cuenta de que era una elaborada pero sutil parodia del estilo del obispo. La audaz sátira de De Caumartin cautivó a todos, y cuando terminó, el público aplaudió ruidosa y animadamente. Pero el obispo —intoxicado por el evento y la atención— pensó que el aplauso era sincero y que al aplaudir los elogios que el *abbé* le había dirigido, el público en realidad le aplaudía a él. Salió con su vanidad henchida más allá de toda proporción.

Pronto Noyon platicaba con todos sobre el evento, aburriéndolos hasta las lágrimas. Por fin tuvo la desgracia de hacer alarde de él ante el arzobispo de París, quien no había olvidado el incidente del carruaje. El arzobispo no lo pudo resistir: le dijo a Noyon que el discurso del *abbé* había sido una broma contra él y que todos en la corte se habían reído a sus expensas. Noyon no podía creerlo, así que visitó a su amigo y confesor Père La Chaise, quien confirmó que aquello era cierto.

El previo deleite del obispo se convirtió en la más amarga cólera. Se quejó con el rey y le pidió castigar al *abbé*. El rey intentó remediar el problema, pero valoraba la paz y la quietud, y el casi demente enojo de Noyon lo irritó. Al fin, el obispo, herido hasta la médula, abandonó la corte y volvió a su diócesis, donde permaneció mucho tiempo, humillado y abatido.

#### EL LEÓN, EL LOBO Y LA ZORRA

Un viejo león se hallaba enfermo, acostado en su cueva. Los demás animales, excepto la zorra, acudieron allí para visitar a su rey. Entonces el lobo, aprovechando la ocasión, acusó a la zorra ante el león porque, sin duda, no aceptaba en absoluto al que mandaba sobre todos ellos. Y, por eso, ni había ido a verlo. En tanto, también la zorra se presentó y escuchó las últimas palabras del lobo. Pues bien, el león rugió contra ella. Y ésta pidió una oportunidad para defenderse y dijo: “¿Y quién de los aquí reunidos te ha sido tan útil como yo, que he ido por todas partes y he tratado de conseguir de los médicos un remedio para ti y te lo he traído?”. Y cuando el león le ordenó que en seguida dijese el remedio, aquella añadió: “Que despellejes a un lobo vivo y te pongas encima su piel caliente”. Y al momento el lobo yacía muerto y la zorra sonriendo dijo así: “No hay que mover al amo a la malevolencia, sino a la benevolencia”.

FÁBULAS, ESOPO, SIGLO VI A.C.

#### Interpretación

El obispo de Noyon no era un hombre inofensivo. Su presunción le hacía pensar que su poder no tenía límites. No se daba cuenta en absoluto de las ofensas que infligía a tantas personas, pero no podía confrontarse ni considerar atentamente su conducta. El *abbé* dio con la única manera real de bajarle los humos. Si su parodia hubiera sido

demasiado obvia, no habría resultado tan entretenida, y el obispo, su pobre víctima, habría ganado simpatías. Al volverla diabólicamente sutil, y al hacer al obispo cómplice de ella, De Caumartin divirtió a la corte (algo siempre importante) y dejó que Noyon cavara su propia tumba con su reacción, desde las alturas de la vanidad hasta las profundidades de la humillación y de la ira. Súbitamente consciente de cómo lo veía la gente, el obispo perdió el equilibrio, enemistándose incluso con el rey, quien alguna vez había encontrado divertida su vanidad. Al final tuvo que ausentarse de la corte, para alivio de muchos.

Los peores colegas y camaradas suelen ser los de ego ampuloso, que creen que todo lo que hacen está bien y es digno de elogio. La burla sutil y la parodia disfrazada son brillantes maneras de aventajar a estos sujetos. Simulas loarlos, y tu estilo o ideas imitan incluso los suyos, pero el elogio tiene un aguijón en la cola: ¿los estás imitando o te estás burlando de ellos? ¿Tu elogio esconde crítica? Estas preguntas los exasperan, lo cual los vuelve vagamente inseguros de sí mismos. Quizá pienses que tienen defectos, y quizá esa opinión sea ampliamente compartida. Has perturbado su alto concepto de sí mismos, y tenderán a responder propasándose y cometiendo excesos. Esta estrategia funciona particularmente bien con quienes se las dan de grandes intelectuales y son incapaces de ganar cualquier discusión. Devolviéndoles sus palabras e ideas en forma ligeramente grotesca, neutralizarás sus fortalezas verbales y los dejarás inseguros y dudando de sí mismos.

**3.** Hacia mediados del siglo XVI, un joven samurai, cuyo nombre se ha perdido en la historia, desarrolló una nueva manera de combatir: podía empuñar dos espadas con igual destreza en ambas manos al mismo tiempo. Esta técnica era formidable, y estaba ansioso de usarla para hacerse un nombre, así que decidió retar a duelo al más famoso espadachín de la época, Tsukahara Bokuden. Éste ya era entonces de edad madura y estaba casi retirado. Respondió al reto del joven con una carta; un samurai que podía usar una espada en la mano izquierda con la misma efectividad que en la derecha tenía una injusta ventaja. El joven espadachín no entendió lo que quería decir. “Si usted cree que el hecho de que yo use una espada con la mano izquierda es injusto”, le contestó, “renuncie al combate”. Bokuden le envió en cambio diez cartas más, repitiendo en cada una de ellas, con palabras ligeramente distintas, la acusación relativa a la mano izquierda. Cada carta no hacía sino enfadar más al retador. Por fin, sin embargo, Bokuden accedió a combatir.

El joven samurai acostumbraba pelear guiado por su instinto y con gran rapidez; pero cuando el duelo comenzó, no dejaba de pensar en su mano izquierda y en el temor que ésta le causaba a Bokuden. Con su mano izquierda —se descubrió calculando— heriría aquí, lastimaría allá. Su mano izquierda no podría fallar; parecía poseída por un poder propio... De pronto, como salida de la nada, la espada de Bokuden hizo un profundo corte en el brazo derecho del retador. El duelo había terminado. El joven samurai se recuperó físicamente, pero su mente quedó afectada

para siempre: nunca más podría volver a combatir guiado por su instinto. Lo pensó mucho, y pronto abandonó la espada.

En 1605, Genzaemon, cabeza de la renombrada familia Yoshioka de espadachines de Kioto, recibió el reto más extraño de su vida. Un samurai desconocido de veintiún años de edad llamado Miyamoto Musashi, vestido como un mendigo, con sucias y rasgadas ropas, lo retó tan altivamente a duelo que daba la impresión de creerse el más famoso de los espadachines. Genzaemon no creyó que tuviera que prestar atención a ese joven; un hombre tan ilustre como él no podía pasarse la vida aceptando retos de cualquier patán que se cruzara en su camino. Pero algo en la arrogancia de Musashi lo exasperó. Genzaemon gozaría dándole una lección a ese muchacho. El duelo fue fijado a las cinco de la mañana siguiente en un campo suburbano.

Genzaemon llegó a la hora convenida, acompañado por sus alumnos. Musashi no estaba ahí. Los minutos se hicieron una hora. El joven probablemente se había acobardado y huido de la ciudad. Genzaemon envió a un alumno a buscar al joven samurai en la posada donde se hospedaba. El alumno regresó pronto: Musashi, informó, estaba dormido cuando llegó, y al ser despertado le había ordenado, en forma más bien impertinente, que le enviara sus saludos a Genzaemon y le dijera que estaría ahí en poco tiempo. Genzaemon se puso furioso y empezó a dar zancadas por el campo. Y Musashi todavía se tomó más tiempo. Habían transcurrido más de dos horas cuando por fin apareció a la distancia, paseando en dirección a ellos por el campo. Llevaba puesta, asimismo, una banda escarlata en la cabeza, no la tradicional banda blanca que Genzaemon usaba.

Genzaemon le gritó airadamente y se lanzó al ataque, impaciente de acabar con ese irritante patán. Pero Musashi, mostrándose casi aburrido, detuvo un golpe tras otro. Cada uno de ellos fue capaz de herir la frente del otro; pero mientras que la banda blanca de Genzaemon se volvió roja de sangre, la de Musashi continuó del mismo color. Por fin, frustrado y confundido, Genzaemon volvió a la carga, directamente contra la espada de Musashi, que lo golpeó en la cabeza y lo derribó inconsciente al suelo. Genzaemon se recuperaría después, pero se sintió tan humillado por su derrota que dejó el mundo de la espada y entró al sacerdocio, donde pasó el resto de su vida.

[Christy] Mathewson contaba en sus últimos años un incidente aniquilador del primer partido de la Serie Mundial de 1911, que ganó para los Gigantes, derrotando a los Atléticos de Filadelfia 2 a 1. Charles Albert “Chief” Bender comenzó por los Atléticos, y ese día lanzaba con una fuerza que Mathewson no le conocía.

Ponchó dos veces a Fred Snodgrass, el joven jardinero central de los Gigantes. Cuando Snodgrass llegó al bat por tercera vez —en un “apuro”—, Bender sonrió. “Cuidado, Freddie”, le dijo, “tampoco esta vez vas a dar”. Luego lanzó una bola rápida en dirección a la cabeza de Snodgrass. Éste la esquivó. Primera bola. “Si no puedes lanzar mejor”, gritó Snodgrass, “claro que no daré”. Bender no dejaba de sonreír. (“Tenía unos dientes perfectos”, recordó Mathewson.) Luego lanzó una bola rápida que engañó a Snodgrass. “Fallaste por un kilómetro”, dijo Bender, sonriendo otra vez. Snodgrass trabó enojado la mandíbula y empezó a balancear el bat en exceso. “Sonriendo crónicamente”, en palabras de Mathewson, Bender lo ponchó con una curva que acabó en el suelo.

Snodgrass no temía a los lanzamientos de Chief Bender. Era buen bateador, y terminó con un promedio de .275 de por vida. Lo que ocurría, dijo Mathewson, era que la combinación de lanzamientos aniquiladores, burla sarcástica y sonrisa condescendiente distraía a Snodgrass. Luego, habiéndolo ponchado, Bender metía más hondo la aguja y le daba vuelta. “No eres bateador, Freddie. Eres receptor. ¡Nunca llegarás a ningún lado sin saber batear!”. Aunque fue vencido ese día, Chief Bender ganó los otros dos partidos. Los Atléticos ganaron la Serie Mundial, 4 partidos contra 2. En seis partidos, el confundido Fred Snodgrass, con un promedio de bateo de .294 en la temporada, obtuvo uno de .105. Pero tal como Mathewson interpretaba el episodio, había sido víctima de un jugador experto, lo cual es diferente a estar aterrado. “Chief ponía la mente de Fred fuera del partido”, decía Mathewson.

*THE HEAD GAME*, ROGER KAHN, 2001.

## *Interpretación*

Para un samurai, perder un duelo podía significar la muerte o la humillación pública. Los espadachines perseguían cualquier ventaja —destreza física, una espada superior, la técnica perfecta— para evitar ese destino. Pero los mayores samurais, los Bokuden y Musashis, buscaban su ventaja en ser capaces de sacar sutilmente al adversario de su juego, experimentando con su mente. Podían tratar de encerrarlo en sí mismo, de hacerlo demasiado consciente de su técnica y estilo, trampa mortal para quien debe reaccionar al momento. Podían inducirlo a concentrarse en la cosa equivocada: la mano izquierda, la banda escarlata. En particular con adversarios de mente convencional, podían llegar tarde, instigando una frustración que trastornaría su ritmo y concentración. En todos estos casos, un cambio en la atención o estado anímico del enemigo conducía a un error. Tratar de reparar este error al calor del momento llevaba a otro más, hasta que el combatiente en desventaja podía literalmente ensartarse en la espada del otro.

Comprende: lo que rinde los mayores efectos en el juego de aventajar a los demás es una sutil perturbación de su ánimo y mentalidad. Sé demasiado directo —haz un comentario ofensivo, una amenaza obvia— y les harás ver el peligro que representas, alistar sus impulsos competitivos, dar lo mejor de sí mismos. Pero lo que necesitas es que den lo peor. Un comentario sutil que los haga pensar en ellos y los exaspere los forzarán a la introspección, lo que los perderá en el laberinto de sus pensamientos. Una acción aparentemente inocente que despierte una emoción como frustración, enojo o impaciencia nublará igualmente su visión. En ambos casos, tenderán a equivocarse la puntería y empezarán a cometer errores.

Esto funciona particularmente bien contra rivales que deben realizar algún tipo de actuación: pronunciar un discurso, digamos, o presentar un proyecto; la idea fija o emoción negativa que provocas en ellos les hará perder contacto con el momento y estropeará su sentido de la oportunidad. Haz bien esto, también, y nadie se percatará de tu implicación en el mal desempeño, ni siquiera el rival al que has aventajado.

Callarse.— La manera más desagradable de replicar en una polémica es la de enojarse y la de callar, pues el agresor interpreta ordinariamente el silencio como desprecio.

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900.

4. En enero de 1988, el senador Robert Dole, de Kansas, podía oler la victoria en su búsqueda de la presidencia de Estados Unidos. Su principal adversario en la nominación republicana era George H. W. Bush, el vicepresidente en ejercicio en el gobierno de Ronald Reagan. En las designaciones en Iowa, la primera prueba en la temporada de las elecciones primarias, Bush había carecido de lustre y terminado en un distante tercer sitio, detrás de Dole y del televangelista Pat Robertson. La agresiva campaña de Dole le había atraído enorme atención; tenía el impulso e iba claramente a la cabeza.

Pero había un lunar en su gran victoria en Iowa. Lee Atwater, de treinta y seis años de edad estratega de campaña de Bush, había revelado a los medios de información una historia que cuestionaba la integridad de la esposa del senador, la exsecretaria de la industria del transporte Elizabeth Dole. El senador era un político electo con una trayectoria de casi tres décadas y había desarrollado la dureza necesaria, pero creía que los ataques contra su esposa estaban más allá de todo límite. Tenía un temperamento que sus asesores se esforzaban por mantener en secreto, y cuando esa historia se divulgó, explotó ante los reporteros, dando a Atwater la oportunidad de decir: “Él sí puede ofender; pero si alguien le devuelve el golpe, empieza a gimotear”. Después Atwater le envió Dole una carta de diez páginas enumerando las muchas veces en que el senador por Arkansas había asumido una actitud negativa en la campaña, y esta carta también se abrió camino a los medios. Dole se puso furioso. Pese a su victoria en Iowa, no podía soportar que ensuciaran a su esposa. Ya se vengaría de Bush y de Atwater.

Se acercaban las primarias de New Hampshire. La victoria ahí afianzaría a Dole, e iba adelante en las encuestas; pero esta vez Bush salió al ataque y la contienda se puso reñida. El fin de semana anterior a la votación, la gente de Bush lanzó un anuncio en el que se describía a Dole como “oportunista”, un hombre de dos caras cuyos votos en el senado dependían de la conveniencia, no de una convicción sincera. Humorístico, engañoso, mordazmente negativo, el anuncio llevaba impresas las huellas digitales de Atwater. Y el momento fue perfecto: demasiado tarde para que Dole respondiera con un anuncio propio. Este anuncio ayudó a propulsar a Bush a la delantera y, días más tarde, a la victoria.

Poco después de que se dieran a conocer los resultados de las primarias de New Hampshire, el reportero de la NBC Tom Brokaw entrevistó a Bush y le preguntó si tenía algún mensaje para su rival. “Náá”, contestó Bush con una sonrisa, “sólo desearle que le vaya bien”. Brokaw le hizo luego la misma pregunta a Doyle. “Séé”, respondió Dole con el ceño fruncido. “Que deje de mentir sobre mi historial.”

En los días siguientes, la respuesta de Dole se transmitió una y otra vez en la televisión y se comentó en los periódicos. Lo hacía parecer un perdedor resentido. La prensa comenzó a insistir en el asunto, y Dole fue descortés; parecía quejumbroso. Semanas más tarde, sufrió una aplastante derrota en Carolina del Sur, y poco después una aún peor cadena de descalabros en las primarias del Super Martes en el sur. En

algún punto de la línea, la campaña de Dole había chocado y ardido. Él apenas si podía sospechar que todo había empezado en Iowa.

Glaciación [...] es el nombre de una serie de gambitos destinados a inducir un incómodo silencio, o en cualquier caso una renuencia a hablar, de parte de posibles adversarios.

Los efectos de “congelamiento” de estos gambitos son a veces de inmenso poder. [...] Si alguien cuenta una historia divertida, no respondas, pase lo que pase, con otra, sino escucha con atención y abstente no sólo de reír o sonreír, sino de toda reacción, cambio de expresión y movimiento. El narrador de una historia divertida, cualquiera que sea la naturaleza de su chiste, sentirá de pronto que lo que ha dicho es de mal gusto. Saca provecho de tu ventaja. Si es un desconocido, y ha contado una historia sobre un cojo, no está mal que finjas que una de tus piernas es falsa, o en todo caso que padeces una cojera extrema. Esto silenciará sin duda al adversario el resto de la velada. [...]

Si, por ejemplo, alguien está siendo realmente divertido o ingenioso y hay una atmósfera verdaderamente agradable de risa sincera y explosiva, entonces: a) súmate primero a la risa. Después, b) calla gradualmente. Por último, c) en una pausa en la conversación, haz que se te oiga murmurar: “¡Qué buena charla, caray!”.

*THE COMPLETE UPMANSHIP, STEPHEN POTTER, 1950.*

## **Interpretación**

Lee Atwater creía que los adultos podían dividirse en dos grupos: los demasiado maduros y los infantiles. Los demasiado maduros son inflexibles y excesivamente serios, lo que los vuelve muy vulnerables en política, en particular en la era de la televisión. Dole era notoriamente del tipo maduro; Atwater, del infantil.

Atwater no tuvo que investigar mucho para saber que Doyle era hipersensible a los ataques contra su esposa. Repitiendo antiguas acusaciones contra ella en Iowa, fue capaz de exasperar al senador. Mantuvo hirviendo la sangre de Dole con la carta en que lo acusó de haber empezado la campaña sucia, e intensificó la presión con el muy oportuno anuncio que se burlaba del historial de Dole frente a los votantes de New Hampshire. Aunque era Atwater quien apretaba los botones, el estallido de Dole ante Brokaw centró toda la atención en él y en su conducta antideportiva. Atwater, genio de la ventaja, dio marcha atrás entonces. Dole sólo podía responder con más rencor, complicando el problema y encaminándose al suicidio electoral.

Los sujetos más fáciles de aventajar son los rígidos. Ser rígido no necesariamente significa no tener sentido del humor o simpatía, pero sí ser intolerante a todo lo que rompa el código de conducta aceptable. Ser blanco de una bufonada anárquica o no convencional detonará en esos sujetos una reacción desmedida que los hará parecer resentidos, vengativos, poco líderes. La serena apariencia del adulto maduro se esfuma momentáneamente, revelando algo más bien obstinado y pueril.

No impidas a esos blancos tomarse personalmente las cosas: cuanto más amargamente protesten y te critiquen, peor se verán. Olvidan que el verdadero asunto es cómo los percibe la gente que los rodea o, en una contienda política, el electorado. Inflexibles hasta la médula, se les puede inducir a cometer error tras error con el más leve empujón.

5. En 1939, Joan Crawford (1904-1977) obtuvo un papel relativamente menor en la

película *The Women* (*Mujeres*): la vendedora de perfumes de clase baja que le roba el esposo a una elegante mujer, interpretada por Norma Shearer. Crawford y Shearer también eran acérrimas rivales en la vida real. Shearer era esposa del productor cinematográfico Irving Thalberg, quien siempre le conseguía los mejores papeles. Crawford la detestaba por eso, y por su petulancia. Thalberg había muerto en 1936, pero, para fastidio de Crawford, el estudio seguía consintiendo a Shearer. Todos en Hollywood sabían de su mutuo desagrado y esperaban el ajuste de cuentas. Pero Crawford era una consumada profesional en el foro y mantuvo las cosas en un plano civilizado.

Los personajes de Crawford y Shearer en *The Women* sólo compartían una escena: el clímax de la película, cuando Shearer confronta finalmente a Crawford sobre el *affair* con su esposo. El ensayo marchó bien, lo mismo que la toma maestra en la que aparecían las dos intérpretes actuando juntas. Pero luego llegó el momento de los *closeups*. Por supuesto que a Norma Shearer le tocó primero. Crawford se sentó en una silla fuera de cámara, para recitar sus parlamentos frente a Shearer. (Muchos actores tenían un asistente o el director decía los parlamentos mientras los demás se retiraban a los camerinos, pero Crawford siempre insistió en leerlos ella misma.)

Crawford tejía en ese entonces una colcha, y mientras decía sus parlamentos tejía furiosamente, para detenerse cuando era el momento de que Shearer respondiera. Nunca miró a Shearer a los ojos. Las agujas hacían un ruidoso chasquido, que empezó a enloquecer a Shearer. Haciendo un esfuerzo por ser cortés, Shearer le dijo: “Joan, querida, me distrae tu tejido”. Fingiendo no haber oído, Crawford siguió tejiendo. Por fin, Shearer, famosa por su elegancia, perdió el control: le gritó a Crawford, ordenándole que saliera del foro y se fuera a su camerino. Mientras Crawford se retiraba, todavía sin mirar a Shearer, el director de la película, George Cukor, corrió a su lado, pero Shearer le ordenó que regresara. Su voz tenía un tono de rencor que nadie le había oído antes y que pocos olvidarían, así de ajeno a ella era. ¿O no lo era?

En 1962, Crawford y Bette Davis, veteranas estrellas que nunca habían actuado juntas, fueron finalmente coestrellas en la cinta *What Ever Happened to Baby Jane?* (*¿Qué pasó con Baby Jane?*), de Robert Aldrich. Jamás se había creído que Crawford y Davis simpatizaran mucho, pero Crawford había alentado la asociación; causaría un revuelo que contribuiría a prolongar la carrera de cada cual. También entre ellas, la conducta fue civilizada en el foro, pero después del estreno del filme fue Davis, no Crawford, quien obtuvo una nominación al Oscar a la Mejor Actriz. Peor todavía, Davis empezó a jactarse de ello de inmediato, anunciando con orgullo que sería la primera actriz en ganar tres Oscars. Crawford sólo tenía uno.

Davis fue el centro de la atención en los Oscars. En los camerinos, antes del evento, fue inusualmente amable con Crawford; después de todo, podía permitírselo: era su noche. (Sólo estaban nominadas otras tres actrices, y todos esperaban que

Davis ganara.) Crawford fue igualmente cortés. Durante la ceremonia, sin embargo, mientras Davis permanecía tras bastidores, aguardando, anhelaba ella, la recepción del premio, sufrió una sacudida: había perdido. Ganó Anne Bancroft por su actuación en *The Miracle Worker (Ana de los milagros)*. Pero eso no fue todo: mientras Davis trataba de asimilarlo, sintió una mano en el brazo. “Con permiso”, le dijo Crawford, quien pasó a zancadas junto a una pasmada Davis para recibir el premio a nombre de Bancroft (la ganadora del Oscar no pudo estar presente esa noche). En la que se suponía que sería la noche de gloria de Davis, Crawford se robó los reflectores, una afrenta insoportable.

Inevitablemente, un paciente que inicia el análisis empieza a usar tretas que le han dado la ventaja en relaciones previas (esto se llama “patrón neurótico”). El analista aprende a devastar esas maniobras del paciente. Una forma simple, por ejemplo, es responder de manera inapropiada lo que el paciente dice. Esto lo hace dudar de todo lo que ha aprendido en sus relaciones con otras personas. El paciente podría decir: “Todos deberían decir la verdad”, esperando que el analista esté de acuerdo con él y por lo tanto siga esa pauta. Quien sigue otra pauta está en desventaja. El analista podría responder con un silencio, treta algo débil en esta circunstancia, o podría decir: “¿Oh?”. Este “Oh” se emite justo con la inflexión adecuada, que insinúa: “¿Cómo diablos pudo concebir usted tal idea?”. Esto hace dudar al paciente no sólo de su afirmación, sino también de lo que el analista quiso decir con el “Oh”.

La duda es, por supuesto, el primer paso a la desventaja. Cuando duda, el paciente tiende a apoyarse en el analista para resolver su duda, y nos apoyamos en quienes son superiores a nosotros. Maniobras analíticas destinadas a provocar dudas en el paciente se instituyen pronto en el análisis. Por ejemplo, el analista puede decir: “Me pregunto si eso es realmente lo que usted siente”. El uso de “realmente” es común en la práctica analítica. Implica que el paciente tiene motivaciones de las que no está consciente. Cualquiera se siente sacudido, y por lo tanto en desventaja, cuando esta sospecha es colocada en su mente.

*STRATEGIES OF PSYCHOTHERAPY, JAY HALEY, 1963.*

## **Interpretación**

Una actriz de Hollywood debe ser dura, y Joan Crawford era la quintaesencia de la actriz de Hollywood: tenía una enorme capacidad para absorber y manejar insultos y faltas de respeto. Cada vez que podía, sin embargo, tramaba para ser la última en reír contra varias de sus némesis, dejándolas humilladas. Sabía que la gente pensaba que era una perra, una mujer recia, e incluso desagradable. Ella sentía que eso era injusto —había sido buena con muchos—, pero podía vivir con ello. Lo que le molestaba era que Shearer se saliera con la suya jugando a la dama elegante cuando en realidad, creía Crawford, era un espécimen detestable bajo su aspecto encantador. Así que maniobró para lograr que Shearer expusiera un lado de ella misma que pocos habían visto. Ese solo destello fue memorable para la comunidad de Hollywood, y humillante para Shearer.

Con Davis todo estuvo en la elección del momento: Crawford arruinó su noche de gloria (que ella había saboreado durante meses) sin decir una sola palabra descortés. Crawford sabía que Bancroft no podría asistir a la ceremonia y se enteró por medios confidenciales que ella sería la ganadora, así que se ofreció gustosamente a recibir el premio en su nombre.



Con frecuencia te descubrirás abrigando el deseo de vengarte de quienes te han tratado mal. La tentación es ser direct@, decir algo honesto y ofensivo, hacerle saber a la gente cómo te sientes; pero las palabras son ineficaces en este caso. Un altercado verbal te rebajará al nivel de la otra persona y te dejará a menudo con un sentimiento negativo. La venganza más dulce es una acción que te permita reír al último, dejando a tus víctimas con una sensación de vaga pero corrosiva inferioridad. Provócalas a exponer un lado oculto y desagradable de su carácter, róbales su momento de gloria, pero cerciórate de que ésta sea la última maniobra de la batalla. Esto te dará el doble deleite de mostrar que no deben meterse contigo y de infligir una herida que cale hondo. Como suele decirse, la venganza es un platillo que se sirve frío.

**Imagen:** La máscara. Cada actor en el repleto escenario lleva puesta una máscara: un rostro agradable y atractivo que muestra al público. Si un golpe aparentemente inocente de otro actor hace caer una máscara, se revelará un aspecto menos grato, que pocos olvidarán aun después de que la máscara haya sido recuperada.

**Autoridad:** Es común que demos a nuestros rivales los medios de nuestra propia destrucción. —*Esopo (siglo VI a.C.)*.

## REVERSO

A veces es mejor la guerra de frente, cuando, por ejemplo, puedes aplastar a tus enemigos cercándolos. En las relaciones permanentes de la vida diaria, sin embargo, aventajar a los demás suele ser la estrategia más sabia. A veces puede parecer terapéutico vencer directamente a tus rivales; a veces puede resultar atractivo enviar un mensaje abiertamente intimidatorio. Pero los momentáneos beneficios que puedes obtener con un método directo serán opacados por las sospechas que despertarás en tus colegas, a quienes les preocupará que un día también arremetas contra ellos. A largo plazo, es más importante asegurar los buenos sentimientos y guardar las apariencias. Los cortesanos prudentes siempre parecen dechados de conducta civilizada, envolviendo su puño de hierro en un guante de terciopelo.

## 29 Muerde poco a poco

### LA ESTRATEGIA DEL FAIT ACCOMPLI

*Si pareces demasiado ambicioso, provocarás resentimiento en los demás; los aumentos explícitos de poder y bruscos ascensos a la cima son peligrosos, porque despiertan envidia, desconfianza y sospechas. A menudo la mejor solución es morder poco a poco, tragar pequeños territorios y jugar con los márgenes de atención, relativamente cortos, de la gente. Permanece bajo el radar y ella no verá tus movimientos. Y si lo hace, quizá ya sea demasiado tarde; el territorio es tuyo, un fait accompli. Siempre podrás afirmar que actuaste en defensa propia. Antes de que la gente se dé cuenta, habrás acumulado un imperio.*

### CONQUISTA POR PARTES

El 17 de junio de 1940, Winston Churchill, primer ministro de Inglaterra, recibió una visita sorpresa del general francés Charles de Gaulle. Los alemanes habían iniciado la invasión de *blitzkrieg* de los Países Bajos y Francia apenas cinco semanas antes, y en tan poco tiempo habían llegado tan lejos que no sólo el ejército sino también el gobierno de Francia ya se habían desplomado. Las autoridades francesas habían huido, a partes de Francia aún no ocupadas por los alemanes o a colonias francesas en el norte de África. Nadie, sin embargo, había huido a Inglaterra, pero ahí estaba el general De Gaulle, un exiliado solitario en busca de refugio y que ofrecía sus servicios a la causa aliada.

Estos dos hombres ya se conocían, cuando De Gaulle se había desempeñado brevemente como subsecretario de Guerra de Francia durante las semanas del *blitzkrieg*. Churchill había admirado su valor y resolución en ese difícil momento, pero De Gaulle era un sujeto extraño. De cincuenta años de edad, tenía un expediente militar poco distinguido y difícilmente podía considerársele una figura política importante. Sin embargo, siempre actuaba como si todo girara a su alrededor. Y ahí estaba entonces, presentándose como el hombre que podía ayudar a salvar a Francia, aunque muchos otros franceses podían considerarse más aptos para ese papel. No obstante, Churchill podría moldear a De Gaulle y usarlo para sus fines.

Horas después del arribo de De Gaulle a Inglaterra, el ejército francés pidió paz a los alemanes. Conforme al acuerdo establecido entre ambas naciones, las partes no ocupadas de Francia serían regidas por un gobierno francés cordial con los invasores y con sede en Vichy. Esa misma noche De Gaulle se presentó ante Churchill con un plan: a través de BBC Radio, él se dirigiría a los franceses aún leales a una Francia libre y los instaría a no perder el ánimo. También llamaría a cualquiera que hubiera logrado llegar a Inglaterra a ponerse en contacto con él. Churchill se mostró renuente: no quería ofender al nuevo gobierno francés, con el que quizá tendría que tratar. Pero De Gaulle prometió no decir nada que pudiera interpretarse como traición al gobierno de Vichy, y de último minuto recibió la autorización.

De Gaulle pronunció un discurso acorde con lo perfilado, salvo que terminó con

la promesa de que volvería al aire al día siguiente. Eso era nuevo para Churchill; pero una vez hecha la promesa, se vería mal dejar a De Gaulle fuera del aire, y cualquier cosa que alentara a los franceses durante esos oscuros días parecía valiosa.

En la siguiente emisión, De Gaulle fue mucho más arrojado. “Cualquier francés que todavía tenga armas”, anunció, “tiene el absoluto deber de continuar la resistencia”. Llegó incluso al extremo de instruir a los generales que aún estaban en Francia a que desobedecieran al enemigo. Quienes se le unieran en Inglaterra, dijo, formarían parte de una nación sin territorio que se llamaría Francia Libre, y de un nuevo ejército llamado Francia Combativa, punta de lanza de una eventual liberación de la Francia continental contra los alemanes.

Ocupado en otros asuntos y creyendo que el público de De Gaulle era reducido, Churchill pasó por alto las indiscreciones del general y le permitió continuar con sus mensajes, sólo para descubrir que cada nuevo programa dificultaba más hacer un alto. De Gaulle estaba transformándose en una celebridad. La actuación del ejército y gobierno franceses durante el *blitzkrieg* había sido ampliamente vista como una deshonra, y después nadie había alterado esa percepción de cobardía, excepto De Gaulle. Su voz irradiaba confianza, y su rostro y alta figura sobresalían en fotografías y noticieros de cine. Pero, sobre todo, sus llamamientos surtieron efecto: su Francia Combativa pasó de unos cuantos centenares de soldados en julio de 1940 a varios miles un mes después.

Pronto De Gaulle proclamaba que lanzaría sus fuerzas a una campaña para liberar del gobierno de Vichy a las colonias francesas en el África central y ecuatorial. Esa área constaba principalmente de desiertos y bosques tropicales y estaba lejos de las más estratégicas regiones del norte de África sobre el Mediterráneo, pero contenía algunos puertos marítimos que podían ser útiles, así que Churchill dio su respaldo a De Gaulle. Las fuerzas francesas tomaron Chad, Camerún, el Congo francés y Gabón con relativa facilidad.

Cuando De Gaulle regresó a Inglaterra a fines de 1940, tenía miles de kilómetros cuadrados de territorio bajo su control. Su mando, entre tanto, abarcaba ya a cerca de veinte mil soldados, y su audaz aventura había cautivado la imaginación de la sociedad británica. Ya no era el general de bajo rango que había buscado refugio meses atrás, sino un líder militar y político. Y De Gaulle se puso a la altura de ese cambio de categoría: ya hacía demandas a los ingleses y actuaba en forma más bien agresiva. Churchill empezaba a lamentar haberle dado tanto margen de acción.

Chien/Desarrollo (Progreso gradual) Este hexagrama está formado por Sun (madera, penetración) arriba, es decir, afuera, y Ken (montaña, tranquilidad) abajo, esto es, adentro. Un árbol plantado sobre una montaña evoluciona lentamente de acuerdo con la ley de su ser y, por consiguiente, está firmemente anclado en el suelo con sus raíces. Esto da la idea de un desarrollo que avanza gradualmente, paso a paso. Los atributos de los trigramas también apuntan a esto: adentro hay tranquilidad que protege contra las acciones precipitadas y afuera hay penetración que hace posible el desarrollo y el progreso.

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

Al año siguiente la inteligencia británica descubrió que De Gaulle había hecho importantes contactos con el creciente movimiento de la Resistencia francesa. La Resistencia, dominada por comunistas y socialistas, había empezado en forma caótica y sin una estructura coherente. De Gaulle había elegido personalmente a un oficial del gobierno socialista anterior a la guerra, Jean Moulin, llegado a Inglaterra en octubre de 1941, para que ayudara a la unificación de esa fuerza clandestina. De todas las maniobras de De Gaulle, ésta era la que podía beneficiar más directamente a los aliados; una Resistencia eficiente sería invaluable. Así, con la bendición de Churchill, Moulin fue lanzado en paracaídas en el sur de Francia a principios de 1942.

Para fines de ese año, el crecientemente imperioso De Gaulle ya había ofendido tanto a varios miembros de los gobiernos y ejércitos aliados —en particular al presidente de Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt— que se habló de un plan para reemplazarlo por alguien más maleable. Los estadounidenses creían haber encontrado al hombre perfecto para el puesto: el general Henri Giraud, uno de los más respetados oficiales de Francia, un hombre con un expediente mucho más distinguido que el de De Gaulle. Churchill lo aprobó, y Giraud fue nombrado comandante en jefe de las fuerzas francesas en el norte de África. Percibiendo la conspiración aliada, De Gaulle solicitó una entrevista personal con Giraud para discutir la situación; luego de abundantes forcejeos burocráticos, se le concedió el permiso y llegó a Argel en mayo de 1943.

Ambos se arrojaron uno sobre otro casi de inmediato, haciendo demandas con las que el otro jamás podría estar de acuerdo. Por fin De Gaulle accedió a un arreglo: proponiendo un comité que se prepararía para dirigir a Francia en la posguerra, elaboró un documento en el que nombraba a Giraud comandante en jefe de las fuerzas francesas y copresidente de Francia con él mismo. A cambio, De Gaulle consiguió que el comité creciera en tamaño y fuera depurado de oficiales con conexiones con Vichy. Giraud quedó satisfecho y lo firmó. Poco después, sin embargo, salió de Argel para una visita a Estados Unidos, y en su ausencia De Gaulle llenó el comité ampliado de simpatizantes y miembros gaulistas de la Resistencia. A su regreso, Giraud descubrió que se le había despojado de gran parte de su poder político. Aislado en un comité que había ayudado a formar, no tenía manera de defenderse, y en cuestión de meses De Gaulle fue nombrado presidente único, y luego comandante en jefe. Giraud fue silenciosamente jubilado.

Roosevelt y Churchill vieron esos acontecimientos con creciente alarma. Trataron de intervenir, haciendo varias amenazas, pero a la larga fueron ineficaces. Tan inocentemente iniciadas, las emisiones de la BBC ya eran ávidamente escuchadas por millones de franceses. A través de Moulin, De Gaulle había obtenido casi completo control de la Resistencia francesa; una ruptura con De Gaulle pondría en peligro la relación de los aliados con la Resistencia. Y el comité que De Gaulle había ayudado a formar para gobernar la Francia de la posguerra ya era reconocido por gobiernos

alrededor del mundo. Enfrentar al general en cualquier tipo de pugna política sería una pesadilla de relaciones públicas destructiva para el esfuerzo bélico.

De un modo u otro, ese antes poco distinguido general había forjado una especie de imperio bajo su control y nadie podía hacer nada al respecto.

### *Interpretación*

Cuando el general Charles de Gaulle huyó a Inglaterra, tenía una meta: restaurar el honor de Francia. Se proponía hacerlo dirigiendo una organización militar y política empeñada en liberar a Francia. Quería que su país fuera visto como igual entre los aliados, no como una nación vencida dependiente de otros para recuperar su libertad.

Si De Gaulle hubiera anunciado sus intenciones, se le habría visto como una peligrosa mezcla de ilusión y ambición. Y si hubiera tomado el poder demasiado pronto, habría exhibido esas intenciones. En cambio, sumamente paciente y con la vista fija en su meta, mordió poco a poco. La primera mordida —siempre la más importante— fue conseguir exposición pública con una primera transmisión en la BBC, y luego, mediante una astuta maniobra, una serie radial permanente. Por este medio, explotando su agudo instinto dramático e hipnótica voz, estableció rápidamente una presencia descomunal. Esto le permitió crear y desarrollar su grupo militar Francia Combativa.

Dio la siguiente mordida poniendo aquellos territorios africanos bajo control de Francia Combativa. Su control de una gran área geográfica, por aislada que estuviera, le dio inexpugnable poder político. Luego se congració con la Resistencia, apoderándose de un grupo que había sido un bastión comunista. Finalmente creó —y, mordida a mordida, obtuvo el completo control— un comité para gobernar la Francia libre del futuro. Dado que procedió por partes, en realidad nadie se dio cuenta de qué perseguía. Cuando Churchill y Roosevelt comprendieron cuánto se había infiltrado en la Resistencia, y en la mente de las sociedades británica y estadounidense como líder predestinado de la Francia de la posguerra, ya era demasiado tarde para detenerlo. Su preminencia era un *fait accompli*.

No es fácil abrirse paso en este mundo, pugnar con energía para lograr lo que quieres, sin incurrir en la envidia o antipatía de quienes pueden verte como agresiv@ o ambicios@, alguien por obstruir. La respuesta es no reducir tus ambiciones sino disfrazarlas. Un método por partes para conquistar cualquier cosa es perfecto para estos tiempos políticos, la máscara suprema de la agresividad. La clave para que funcione es tener una noción clara de tu objetivo, el imperio que quieres forjar, e identificar después las pequeñas y remotas áreas del imperio que primero devorarás. Cada mordida debe tener lógica en una estrategia general, pero debe ser suficientemente pequeña para que nadie perciba tus altas intenciones. Si tus mordidas son demasiado grandes, tomarás más de aquello para lo que estás preparad@ y te verás abrumad@ de problemas; si muerdes demasiado rápido, otras personas verán lo

que te propones. Deja que el paso del tiempo disfrace magistralmente tus intenciones y da la impresión de ser alguien con ambiciones modestas. Cuando tus rivales se den cuenta de lo que has consumido, se arriesgarán a ser consumidos ellos mismos si se interponen en tu camino.

*La ambición puede reptar tanto como volar.*  
—Edmund Burke (1729-1797).

## CLAVES PARA LA GUERRA

A primera vista, los seres humanos podríamos parecer irremediabilmente violentos y agresivos. ¿Cómo explicar si no la interminable serie de guerras de la historia, que continúa en el presente? Pero de hecho esto es casi una ilusión. Drásticamente distintos de la vida diaria, la guerra y el conflicto imponen una desproporcionada atención. Lo mismo puede decirse de los individuos agresivos en el ámbito público que constantemente pugnan por más.

La verdad es que la mayoría de la gente es conservadora por naturaleza. Desesperada por mantener lo que tiene, teme las imprevistas consecuencias y situaciones que el conflicto inevitablemente acarrea. Odia la confrontación y trata de evitarla. (Por eso tanta gente recurre a la agresión pasiva para obtener lo que quiere.) Recuerda siempre esta realidad de la naturaleza humana al planear tu paso por la vida. También es el fundamento de toda estrategia de *fait accompli*.

Esta estrategia opera de la siguiente forma: supongamos que hay algo que tú quieres o necesitas para tu seguridad y poder. Tómallo sin discusión ni advertencia y pondrás en un dilema a tus enemigos: pelear o aceptar la pérdida y dejarte en paz. ¿Lo que tomaste, y tu acción unilateral para hacerlo, valen la molestia, el costo y el peligro de librar una guerra? ¿Qué cuesta más: la guerra (que fácilmente podría intensificarse hasta convertirse en algo de grandes proporciones) o la pérdida? Toma algo de verdadero valor y tus enemigos deberán decidir con todo cuidado; tendrán que tomar una importante decisión. Toma en cambio algo pequeño y marginal y es casi imposible que tus adversarios opten por la batalla. Es probable que haya muchas más razones para dejarte en paz que para pelear por algo reducido. Has jugado de acuerdo con los instintos conservadores de tu enemigo, los que por lo general son más fuertes que los adquisitivos. Y pronto tu apropiación de ese bien se convierte en *fait accompli*, parte del *statu quo*, al que siempre es mejor dejar en paz.

Tarde o temprano, como parte de esta estrategia, darás otra pequeña mordida. Esta vez tus rivales estarán precavidos; habrán empezado a ver un patrón. Pero, de nuevo, tomarás poco, y deberán preguntarse una vez más si combatirte vale el dolor de cabeza. No lo hicieron antes; ¿por qué ahora sí? Ejecuta una estrategia de *fait accompli* sutil y correctamente, como lo hizo De Gaulle; y aunque llegue el momento en que tu meta quede al descubierto, y en que tus rivales lamenten su pacifismo

previo y consideren la posibilidad de la guerra, para entonces habrás alterado el terreno de juego: ya no serás pequeñ@ ni fácil de derrotar. Atacarte implicará un tipo diferente de riesgo; habrá una diferente, más poderosa razón de evitar el conflicto. Mordisquea lo que quieres y nunca provoques enojo, temor o desconfianza suficiente para hacer que la gente venza su natural renuencia a pelear. Deja pasar tiempo suficiente entre una mordida y otra y aprovecharás asimismo el corto alcance de la atención de la gente.

La clave de la estrategia del *fait accompli* es actuar rápido y sin discusión. Si revelas tus intenciones antes de emprender una acción, te expondrás a un montón de críticas, análisis y preguntas: “¿Cómo te atreves a pensar en dar esa mordida!? ¡Confórmate con lo que tienes!”. Forma parte del conservadurismo de la gente preferir la interminable discusión a la acción. Tú debes sortear esto con una rápida toma de tu objetivo. La discusión está cerrada. Por pequeña que sea tu mordida, darla también te distinguirá de la muchedumbre y te ganará respeto e influencia.

Cuando Federico el Grande se convirtió en rey de Prusia en 1740, Prusia era una potencia europea menor. El padre de Federico había reforzado el ejército prusiano, a muy alto costo, pero en realidad nunca lo había usado; en cuanto lo pusiera en juego, lo sabía, las demás potencias europeas se unirían en su contra, temiendo cualquier amenaza al *statu quo*. Aunque sumamente ambicioso, Federico comprendió lo que había refrenado a su padre.

El mismo año en que subió al trono, sin embargo, se presentó una oportunidad por sí sola. La gran némesis de Prusia era Austria, donde un nuevo líder, María Teresa, se había convertido recientemente en emperatriz. Muchos cuestionaban su legitimidad, sin embargo, y Federico decidió explotar esa inestabilidad política introduciendo su ejército en la pequeña provincia austriaca de Silesia. María Teresa, deseando mostrar su firmeza, decidió pelear para recuperarla. La guerra duró varios años, pero Federico había juzgado bien el momento; finalmente amenazó con tomar más territorios aparte de Silesia, y la emperatriz pidió paz.

Todas las concepciones nacidas de la impaciencia y destinadas a obtener una victoria rápida podrían ser sólo grandes errores. [...] Fue necesario acumular miles de pequeñas victorias para convertirlas en un grandioso éxito.

GENERAL VO NGUYEN GIAP (1911).

Federico repetiría esta estrategia una y otra vez, apoderándose aquí y allá de pequeños Estados por los que no valiera la pena pelear, al menos no con energía. De esta manera, casi antes de que cualquiera lo notara, hizo de Prusia una gran potencia. Si hubiera empezado invadiendo un territorio más grande, habría exhibido sus ambiciones claramente y se habría echado encima una alianza de potencias determinadas a mantener el *statu quo*. La clave de su estrategia por partes fue una oportunidad que le cayó en las manos. Austria pasaba por un mal momento; Silesia era pequeña, pero incorporando ese Estado vecino, Prusia enriqueció sus recursos y se colocó en posición de un mayor crecimiento. Estos dos factores combinados le

dieron impulso y le ofrecieron espacio para pasar poco a poco de lo pequeño a lo grande.

El problema que much@s de nosotr@s enfrentamos es que tenemos grandes sueños y ambiciones. Atrapad@s en las emociones de nuestros sueños y en la vastedad de nuestros deseos, hallamos muy difícil concentrarnos en los pequeños, tediosos pasos usualmente necesarios para alcanzarlos. Tendemos a pensar en términos de saltos gigantescos hacia nuestras metas. Pero en el mundo social, como en la naturaleza, todo lo que tiene tamaño y estabilidad crece lentamente. La estrategia por partes es el perfecto antídoto contra nuestra natural impaciencia: nos concentra en algo pequeño e inmediato, una primera mordida, y luego en cómo y dónde una segunda mordida podrá acercarnos a nuestro objetivo último. Nos obliga a pensar en términos de un proceso, una secuencia de pasos y acciones entrelazados, por pequeños que sean, con inconmensurables beneficios psicológicos también. Muy a menudo la magnitud de nuestros deseos nos abruma; dar ese pequeño primer paso los hace parecer realizables. No hay nada más terapéutico que la acción.

Al planear esta estrategia, presta atención a repentinas oportunidades y momentáneas crisis y debilidades de tus enemigos. No caigas en la tentación, sin embargo, de tratar de tomar algo más grande; muerde más de lo que puedes masticar y te verás replet@ de problemas, y desproporcionadamente desalentad@ si no puedes manejarlos.

La estrategia del *fait accompli* suele ser la mejor manera de tomar el control de un proyecto que se arruinaría a causa del liderazgo dividido. En casi todas las películas que Alfred Hitchcock hizo, tuvo que pasar por las mismas guerras, arrebatando gradualmente el control de la película de manos del productor, los actores y el resto del equipo. Sus riñas con guionistas eran un microcosmos de la guerra mayor. Hitchcock siempre quería que su visión de una película se reflejara exactamente en el guión, pero una mano demasiado firme en el cuello de su guionista no le ofrecería nada, excepto resentimiento y un trabajo mediocre. Así, procedía lentamente, empezando por dar margen al guionista para que trabajara con libertad a partir de sus notas, y luego solicitando revisiones que daban al guión la forma que él deseaba. Su control se volvía obvio sólo en forma gradual; y para el momento en que el guionista estaba emocionalmente atado al proyecto, él mismo promovía su aprobación, por frustrado que se sintiera. Hombre de enorme paciencia, Hitchcock dejaba que su poder se desplegara al paso del tiempo, para que el productor, el guionista y las estrellas comprendieran la cabalidad de su dominio sólo cuando la película estuviera terminada.

Para obtener el control de un proyecto, debes estar dispuest@ a hacer del tiempo tu aliado. Si empiezas con un control absoluto, apagarás el espíritu de la gente y causarás envidia y resentimiento. Así que comienza generando la ilusión de que todos colaboran en un esfuerzo en equipo, y luego mordisquea poco a poco. Si en el proceso haces enojar a la gente, no importa. Esto es sólo una señal de que sus



emociones están comprometidas, lo que significa que es posible manipularla.

Por último, el uso de la estrategia por partes para disfrazar tus agresivas intenciones es invaluable en estos tiempos políticos, pero en el encubrimiento de tus manipulaciones nunca podrás llegar demasiado lejos. Así, cuando des una mordida, aun si es pequeña, pretende actuar en defensa propia. También es útil parecer la víctima. Da la impresión de que tus objetivos son limitados haciendo una pausa sustancial entre una mordida y otra —explotando el corto alcance de la atención de la gente— mientras proclamas ante todos que eres una persona pacífica. De hecho, sería el colmo de la sabiduría que en ocasiones dieras una mordida un poco más grande y luego devolvieras parte de lo que has tomado. La gente sólo verá tu generosidad y limitadas acciones, no el imperio sostenidamente creciente que estás formando.

**Imagen:** La alcachofa. A primera vista, parece poco apetitosa, aun repulsiva, con su magra materia comestible y duro aspecto. Pero el premio llega al desintegrarla, devorándola hoja por hoja. Sus hojas son cada vez más tiernas y sabrosas, hasta que llegas al succulento corazón.

**Autoridad:** Multiplicar los pequeños éxitos es precisamente conseguir un tesoro tras otro. Con el tiempo, uno se vuelve rico sin saber cómo ocurrió. —*Federico el Grande (1712-1786)*.

## REVERSO

Si ves o sospechas que se te ataca mordida a mordida, tu única contraestrategia es impedir todo nuevo progreso o *faits accomplis*. Una respuesta rápida y enérgica usualmente será suficiente para desalentar a los comelones, quienes suelen recurrir a esta estrategia por debilidad y no pueden darse el lujo de muchas batallas. Si son más tenaces y ambiciosos, como Federico el Grande, esa enérgica respuesta será aún más crucial. Permitir sus mordidas, por pequeñas que sean, es demasiado peligroso: córtalas en botón.

## 30 Penetra su mente

### ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

*La comunicación es una especie de guerra, y su campo de batalla, la reacia y defensiva mente de la gente en la que quieres influir. La meta es avanzar, penetrar sus defensas y ocupar su mente. Cualquier otra cosa es comunicación ineficaz, palabrería autoindulgente. Aprende a infiltrar tus ideas tras las líneas enemigas enviando mensajes por medio de pequeños detalles e induciendo a la gente a llegar a las conclusiones que tú deseas y a pensar que llegó a ellas por sí sola. A algunos podrás engañarlos encubriendo tus ideas extraordinarias bajo formas ordinarias; otros, más resistentes y planos, deben ser sacudidos con un lenguaje extremo erizado de novedad. Evita a toda costa un lenguaje estático, sermoneador y demasiado personal. Haz de tus palabras una chispa para la acción, no para la contemplación pasiva.*

### COMUNICACIÓN VISCERAL

Trabajar por primera vez con el director de cine Alfred Hitchcock era por lo general una experiencia desconcertante. No le gustaba hablar mucho en los foros de sus películas, sólo el ocasional comentario sardónico e ingenioso. ¿Era deliberadamente reservado? ¿O sólo callado? ¿Y cómo podía alguien dirigir una película, que implica dar órdenes a tanta gente, sin hablar mucho ni dar instrucciones explícitas?

Esta peculiaridad de Hitchcock era muy molesta para sus actores. Muchos de ellos estaban acostumbrados a que los directores de cine los mimaran, discutiendo en detalle los personajes que iban a interpretar y cómo meterse en el papel. Hitchcock no hacía nada de eso. En los ensayos decía muy poco; en el foro, igualmente, los actores lo miraban con el rabillo del ojo en busca de aprobación, sólo para sorprenderlo dormitando o con apariencia aburrída. Según la actriz Thelma Ritter, “si a Hitchcock le gustaba lo que hacías, no decía nada. Si no le gustaba, parecía a punto de vomitar”. De alguna manera, a su indirecto modo, sin embargo, lograba que sus actores hicieran precisamente lo que él quería.

*La manera más superficial de tratar de influir en los demás es mediante la conversación que no tiene nada real detrás de ella. La influencia así producida siempre es insignificante.*

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

El primer día de rodaje de *The 39 Steps* (*Los 39 escalones*), en 1935, los dos actores protagónicos de Hitchcock, Madeleine Carroll y Robert Donat, llegaron al foro un poco tensos. Interpretarían ese día una de las escenas más complejas de la película: la de dos desconocidos que, sin embargo, habían sido esposados juntos en un momento anterior de la trama y, aún esposados, tenían que atravesar la campiña escocesa (en realidad un estudio) para escapar de los malos de la película. Hitchcock no les había dado ningún indicio de cómo quería que actuaran la escena. Carroll en particular estaba molesta por la conducta del director. Esta actriz inglesa, una de las estrellas cinematográficas más elegantes de esa época, había pasado gran parte de su

carrera en Hollywood, donde los directores la habían tratado como reina; Hitchcock, en cambio, era distante, difícil de descifrar. Ella había decidido interpretar la escena con un aire de dignidad y reserva, como creía que una dama reaccionaría a la situación de estar esposada con un desconocido. Para vencer su nerviosismo, se puso a platicar animadamente con Donat, tratando que ambos adoptaran una actitud de colaboración.

Cuando Hitchcock llegó al foro, explicó la escena a los dos actores, les puso un par de esposas y procedió a guiarlos por el foro, a través de un puente falso y otros elementos de utilería. Luego, en medio de esta demostración, se le llamó de repente para atender una cuestión técnica. Regresaría pronto; debían hacer una pausa. Buscó en sus bolsillos la llave de las esposas, pero no, debió haberla dejado en otra parte, y salió corriendo, supuestamente para ir a buscarla. Pasaron las horas. Donat y Carroll se sentían cada vez más frustrados e incómodos; de pronto no tenían ningún control, una sensación de lo más inusual para dos estrellas en un foro. Mientras que aun el más humilde de los técnicos era libre de realizar sus actividades, las dos estrellas estaban encadenadas una a otra. Su forzada intimidad y molestia les impidió reanudar sus bromas. Ni siquiera podían ir al baño. Aquello era humillante.

Hitchcock volvió en la tarde: había encontrado la llave. Comenzó el rodaje, pero al ponerse a trabajar, los actores no podían dejar atrás la experiencia de ese día; la fresca desenvoltura usual de las estrellas de una película se había esfumado. Carroll había olvidado todas sus ideas de cómo interpretar la escena. Pese a su enojo y el de Donat, sin embargo, la escena pareció fluir con inesperada naturalidad. Ya sabían qué se sentía estar atados; habían *experimentado* esa incomodidad, y no era necesario que la actuaran. Les salía de adentro.

Cuatro años después Hitchcock hizo *Rebecca*, con Joan Fontaine y Laurence Olivier. Fontaine, de veintiún años de edad, hacía su primer papel protagónico y estaba terriblemente nerviosa por tener que actuar con Olivier, ampliamente reconocido como actor de genio. Otro director habría podido aligerar sus inseguridades, pero aparentemente Hitchcock estaba haciendo lo opuesto. Optó por transmitirle chismes del resto del elenco y el equipo técnico: nadie creía que fuera apta para el puesto, le dijo, y Olivier en realidad había querido que su esposa, Vivien Leigh, recibiera el papel. Fontaine se sintió aterrada, aislada, insegura: justo las cualidades de su personaje en la película. Difícilmente se vio precisada a actuar. Y su memorable interpretación en *Rebecca* fue el comienzo de una gloriosa carrera.

Cuando trates de comunicarte y no puedas hallar el punto de la experiencia de la otra parte con el que podría recibir y comprender, debes crearle esa experiencia. Yo intentaba explicar a dos aspirantes a organizadores de personal que sus problemas en su comunidad se debían a que ellos eran ajenos a la experiencia de su gente: que cuando te refieres a algo ajeno a la experiencia de alguien, no sólo no te comunicas, sino que además causas confusión. Ellos tenían una seria e inteligente expresión en el rostro, y verbal y visualmente asentían y entendían, pero yo sabía que en realidad no estaban entendiendo ni yo me estaba comunicando. No había entrado en su experiencia. Así que tenía que proporcionarles una experiencia.

*RULES FOR RADICALS, SAUL D. ALINSKY, 1971.*

Cuando Hitchcock hizo *The Paradine Case*, en 1947, su actriz principal, Ann Todd, aparecía en su primera película en Hollywood y tenía dificultades para relajarse. Así, en el silencio del foro, antes de que el director dijera: “¡Acción!”, Hitchcock le contaba una historia particularmente salaz que la hacía reír o jadear. Antes de una escena en la que tenía que tenderse en una cama con un elegante camisón, Hitchcock saltó repentinamente sobre ella, gritando: “¡Relájese!”. Bufonadas como ésta le facilitaron librarse de sus inhibiciones y ser más natural.

Cuando el elenco y el personal técnico se cansaban en el foro, o cuando se ponían demasiado informales y platicaban en vez de concentrarse en sus labores, Hitchcock nunca gritaba ni se quejaba. En cambio, rompía un foco con el puño o arrojaba su taza contra la pared; todos se serenaban al instante y recuperaban la concentración.

Era obvio que Hitchcock desconfiaba del lenguaje y las explicaciones, prefiriendo la acción a las palabras como medio de comunicación, y esta preferencia se extendía a la forma y contenido de sus películas. Esto hacía pasar a sus guionistas momentos especialmente difíciles; después de todo, su trabajo consistía en poner la película en palabras. En las reuniones del guión, Hitchcock exponía las ideas que le interesaban: temas como el doblez de la gente, su capacidad tanto para el bien como para el mal, el hecho de que nadie en este mundo es verdaderamente inocente. Los guionistas producían páginas de diálogos que expresaban esas ideas elegante y sutilmente, sólo para verlas suprimidas en favor de las acciones y las imágenes. En *Vertigo (De entre los muertos, 1958)* y *Psycho (Psicosis, 1960)*, por ejemplo, Hitchcock insertó espejos en muchas escenas; en *Spellbound (Cuéntame tu vida, 1945)* fueron tomas de pistas para esquiar y otro tipo de líneas paralelas; el asesinato en *Strangers on a Train (Pacto siniestro, 1951)* fue revelado mediante su reflejo en un par de anteojos. Para Hitchcock, evidentemente, imágenes como éstas revelaban sus ideas sobre el doblez del alma humana mejor que las palabras, pero en el papel esto parecía algo artificial.

En el foro, los productores de las películas de Hitchcock solían observar pasmados que el director movía la cámara, no a sus actores, para montar sus escenas. Esto no parecía tener sentido, como si apreciara el lado técnico del cine más que los diálogos y la presencia humana. Tampoco los editores entendían su obsesión con los sonidos, colores, el tamaño de la cabeza de los actores dentro del cuadro, la velocidad con que la gente se movía: parecía favorecer esos interminables detalles visuales sobre la historia misma.

Pero cuando la película era al fin un producto terminado, de pronto todo lo que había parecido peculiar en el método de Hitchcock cobraba perfecto sentido. El público solía reaccionar a sus películas más hondamente que a las de cualquier otro director. Las imágenes, el ritmo, los movimientos de cámara le impresionaban y exasperaban. Una película de Hitchcock no era sólo vista: era experimentada, y permanecía en la mente mucho después de su exhibición.

La carta dejó pensando a Ciro en los medios con los que más eficazmente podía persuadir a los persas de rebelarse, y sus deliberaciones lo llevaron a adoptar el siguiente plan, que juzgó ideal para su propósito.

Escribió en un rollo de pergamino que Astiages lo había nombrado para dirigir el ejército persa; luego convocó a una reunión a los persas, abrió el rollo en su presencia y leyó en voz alta lo que había escrito. “Y ahora”, añadió, “tengo una orden para ustedes: cada hombre tendrá que presentarse al desfile con una podadera”. [...]

La orden fue obedecida. Todos los hombres se reunieron con sus podaderas, y la siguiente orden de Ciro fue que, antes de que terminara el día, debían despejar cierto tramo de tierra ruda lleno de arbustos espinosos, de unos dieciocho o veinte estadios cuadrados. Esto también se hizo, tras lo cual Ciro emitió la nueva orden de que debían presentarse otra vez al día siguiente, luego de haber tomado un baño.

Mientras tanto, Ciro juntó y mató a todas las cabras, ovejas y bueyes de su padre en preparación de la recepción de todo el ejército persa en un banquete, junto con el mejor vino y pan que pudo conseguir. Al día siguiente se congregaron los invitados y se les dijo que se sentaran en el pasto y disfrutaran. Después de la comida, Ciro les preguntó qué preferían: el trabajo del día anterior o la diversión de éste; y ellos contestaron que había realmente una gran distancia de la miseria del día anterior a sus presentes placeres.

Ésa era la respuesta que Ciro quería; la aprovechó de inmediato y empezó a revelar lo que tenía en mente. “Hombres de Persia”, dijo, “escúchenme: obedezcan mis órdenes, y podrán disfrutar mil placeres tan buenos como éste sin siquiera poner las manos en labores viles; pero si desobedecen, las tareas de ayer serán el modelo de otras innumerables que estarán obligados a realizar. Sigán mi consejo y obtengan su libertad. He sido destinado a consumir su liberación, y creo que ustedes son digno rival de los medos en la guerra y todo lo demás. Les digo la verdad. No se demoren; líbrense de una vez del yugo de Astiages”. Los persas habían resentido desde hacía mucho tiempo su sujeción a los medos. Al fin habían encontrado un jefe, y recibieron con entusiasmo la perspectiva de la libertad.

*HISTORIAS, HERÓDOTO, 484-432 A.C.*

## ***Interpretación***

Hitchcock solía contar en entrevistas una anécdota de su infancia: cuando tenía seis años, su papá, molesto por algo que había hecho, lo mandó a la estación local de policía con una nota. El oficial a cargo la leyó y encerró al pequeño Alfred en una celda, diciéndole: “Esto es lo que hacemos con los niños traviosos”. Se le soltó minutos después, pero la experiencia lo marcó indeleblemente. Si su papá le hubiera gritado, como hacían los papás de la mayoría de los niños, él se habría mostrado defensivo y rebelde. Pero dejarlo solo, rodeado por temibles figuras de autoridad, en una celda oscura, en medio de olores desconocidos... ésa fue una forma de comunicación mucho más eficaz. Como Hitchcock descubrió, para dar una lección a la gente, para realmente alterar su conducta, debes alterar su experiencia, apuntar a sus emociones, inyectar inolvidables imágenes en su mente, sacudirla. A menos que seas sumamente elocuente, es difícil lograr esto con palabras y expresión directa. Hay simplemente demasiadas personas que nos hablan, tratando de persuadirnos de esto o aquello. Las palabras se vuelven parte de ese ruido, y nos desconectamos de ellas o nos volvemos aún más resistentes.

Para comunicarte en una forma profunda y real, debes recordarle a la gente su infancia, cuando era menos defensiva y le impresionaban más los sonidos, las imágenes, las acciones, un mundo de comunicación preverbal. Esto requiere hablar una especie de idioma compuesto de acciones, todas ellas estratégicamente destinadas a influir en el ánimo y emociones de la gente, lo que ella menos puede controlar. Éste es precisamente el idioma que Hitchcock desarrolló y perfeccionó a lo largo de los años. De los actores quería obtener la actuación más natural, lograr en esencia que no

actuaran. Decirles que se relajaran o fueran naturales habría sido absurdo; eso sólo los habría vuelto más torpes y defensivos de lo que ya eran. En cambio, así como su padre le había hecho sentir terror en una estación de policía de Londres, él les hacía *sentir* las emociones de la película: frustración, aislamiento, pérdida de inhibición. (Claro que no había extraviado la llave de las esposas en el foro de *The 39 Steps*, como Donat descubrió después; el supuesto extravío fue una estrategia.) En vez de aguijonear a los actores con palabras irritantes, que llegan de fuera y son rechazadas, Hitchcock volvía esas sensaciones parte de la experiencia interna de los actores, y esto se comunicaba inmediatamente en la pantalla. Hitchcock tampoco predicaba un mensaje al público. Usaba la potencia visual de la película para hacerlo volver a ese estado infantil en que imágenes y símbolos contundentes tenían un efecto tan visceral.

En las batallas de la vida es imperativo que seas capaz de comunicar tus ideas a la gente, de alterar su conducta. La comunicación es una forma de guerra. En este caso tus enemigos son defensivos; quieren que se les deje en paz con sus prejuicios y creencias preexistentes. Cuanto más profundamente penetres sus defensas, más ocuparás su espacio mental, más eficazmente te comunicarás. En términos verbales, la mayoría de la gente libra una especie de guerra medieval, usando palabras, argumentos y llamadas de atención como hachas de armas y mazos para golpear a la gente en la cabeza. Pero al ser tan directa, sólo vuelve más resistentes a sus blancos. Aprende en cambio a pelear en forma indirecta y no convencional, induciendo a la gente a eliminar sus defensas: afectando sus emociones, alterando su experiencia, deslumbrándola con imágenes, poderosos símbolos y viscerales pistas sensoriales. Al devolverla a ese estado infantil en que era más vulnerable y fluida, la idea comunicada penetrará hondo tras sus defensas. Como no peleas en la forma usual, tendrás un poder inusual.

*El sacerdote Ryokan [...] pidió al maestro zen Bukkan [...] una explicación de los cuatro mundos del dharma. [...] [Bukkan] dijo: “Para explicar los cuatro mundos del dharma no deberían necesitarse muchas palabras”.*

*Llenó de té una taza blanca, lo bebió e hizo pedazos la taza ante el sacerdote, diciendo: “¿Entendió?”. El sacerdote dijo: “Gracias a su enseñanza aquí y ahora, he penetrado de inmediato en el reino del Principio y la Contingencia”.*

*—Trevor Leggett, Samurai Zen: The Warrior Koans (1985).*

## **EL MANIPULADOR GENIAL**

En 1498, Nicolás Maquiavelo, de veintinueve años de edad, fue nombrado secretario de la Segunda Cancillería de Florencia, que manejaba los asuntos exteriores de la ciudad. La selección fue inusual: Maquiavelo era de relativamente baja cuna, no tenía experiencia en política y carecía de un grado en leyes u otra calificación profesional. Pero tenía un contacto en el gobierno florentino, que lo conocía personalmente y veía gran potencial en él. Y, en efecto, en los años siguientes, Maquiavelo descolló entre

sus colegas en la Cancillería por su incansable energía, sus incisivos informes sobre asuntos políticos y sus excelentes consejos a embajadores y ministros. Obtuvo prestigiosos encargos, viajando por Europa en misiones diplomáticas: a varias partes del norte de Italia para encontrarse con Cesare Borgia, con objeto de indagar las intenciones de ese implacable estadista acerca de Florencia; a Francia para reunirse con el rey Luis XII; a Roma para conferenciar con el papa Julio II. Parecía hallarse en los inicios de una brillante carrera.

Pero no todo era bueno en la vida profesional de Maquiavelo. Se quejaba con sus amigos de la mala paga de la Cancillería; decía asimismo que en varias negociaciones hacía todo el trabajo difícil, sólo para ver a un poderoso ministro presentarse de último momento para terminar el trabajo y llevarse el crédito. Muchos de sus superiores, decía, eran estúpidos y flojos, y ocupaban sus puestos en virtud de su cuna y relaciones. Él estaba desarrollando el arte de tratar con esos sujetos, le decía a sus amigos, buscando la manera de usarlos en vez de ser usado.

Más necio aún es quien se aferra a las palabras y las frases y trata así de alcanzar comprensión. Esto es como tratar de tocar la luna con una vara, o como rascar un zapato porque hay comezón en el pie. No tiene nada que ver con la Verdad.

MAESTRO ZEN MUMON, 1183-1260.

Antes del arribo de Maquiavelo a la Cancillería, Florencia había sido gobernada por la familia Medici, que, sin embargo, había sido depuesta en 1494, cuando la ciudad se convirtió en república. En 1512, el papa Julio II financió un ejército para tomar Florencia por la fuerza, derribar la república y restaurar el poder de los Medici. El plan triunfó, y los Medici tomaron el control, en gran deuda con Julio. Semanas después, Maquiavelo fue enviado a prisión, vagamente implicado en una conspiración contra los Medici. Fue torturado pero se negó a hablar, ya fuera sobre su participación o la de otros. Liberado en marzo de 1513, se retiró en desgracia a una pequeña finca propiedad de su familia, a unos kilómetros fuera de Florencia.

Maquiavelo tenía un buen amigo llamado Francesco Vettori, que había logrado sobrevivir al cambio de gobierno y congraciarse con los Medici. En la primavera de 1513, Vettori empezó a recibir cartas en las que Maquiavelo describía su nueva vida. De noche se encerraba en su estudio y conversaba en su mente con grandes figuras de la historia, tratando de descubrir los secretos de su poder. Quería destilar las muchas cosas que había aprendido de la política y el arte de gobernar. Y, escribió a Vettori, estaba escribiendo un opúsculo llamado *De principatibus* —más tarde titulado *El príncipe*— “en el que me sumerjo lo más posible en ideas sobre este tema, exponiendo la naturaleza del gobierno de los príncipes, las formas que adopta, cómo se adquiere, cómo se mantiene, cómo se pierde”. Los conocimientos y consejos impartidos en ese opúsculo serían más valiosos para un príncipe que el mayor de los ejércitos; ¿quizá Vettori podría enseñárselo a alguno de los Medici, al que Maquiavelo le dedicaría encantado la obra? Ésta podría ser de gran utilidad para esa familia de “nuevos príncipes”. También podría reanimar la carrera de Maquiavelo,

porque estaba muy abatido en su aislamiento de la política.

Vettori entregó el ensayo a Lorenzo de Medici, quien lo aceptó con mucho menos interés que los dos perros de caza que recibió al mismo tiempo. En realidad, *El príncipe* dejó perplejo incluso a Vettori: sus consejos eran a veces sumamente violentos y amorales, pero su lenguaje era muy desapasionado y práctico, extraña e infrecuente combinación. El autor escribía la verdad, aunque con un poco de demasiada osadía. Maquiavelo también envió el manuscrito a otros amigos, quienes estaban igualmente inseguros de qué hacer con él. ¿Acaso pretendía ser una sátira? El desdén de Maquiavelo por los aristócratas con poder pero sin cerebro era bien conocido en su círculo.

Pronto Maquiavelo escribió otro libro, luego conocido como *Discursos*, una destilación de sus conversaciones con amigos desde su caída en desgracia. Una serie de meditaciones sobre política, este libro contenía parte de los mismos radicales consejos del libro anterior, aunque estaba más dirigido a la constitución de una república que a las acciones de un príncipe.

En los años siguientes, Maquiavelo recuperó poco a poco el favor que se le tenía y fue autorizado a participar en los asuntos florentinos. Escribió una obra de teatro, *La mandrágora*, que, aunque escandalosa, fue admirada por el papa y montada en el Vaticano; también se le encargó escribir una historia de Florencia. *El príncipe* y los *Discursos* seguían inéditos, pero circulaban en manuscrito entre los líderes y políticos de Italia. Su público era reducido, y cuando Maquiavelo murió, en 1527, el exsecretario de la república parecía destinado a volver a la oscuridad de la que había salido.

Tras la muerte de Maquiavelo, sin embargo, esas dos obras inéditas empezaron a circular fuera de Italia. En 1529, Thomas Cromwell, el hábil ministro de Enrique VIII de Inglaterra, consiguió de alguna manera una copia de *El príncipe* y, a diferencia del frívolo Lorenzo de Medici, la leyó atenta y cuidadosamente. En su opinión, las anécdotas históricas del libro hacían de éste una lectura vivaz y entretenida. El lenguaje llano no era excéntrico sino refrescante. Pero, sobre todo, los amorales consejos eran en realidad indispensables: el escritor explicaba no sólo lo que un líder tenía que hacer para mantener el poder, sino cómo presentar sus acciones ante la gente. Cromwell no pudo menos que adaptar los consejos de Maquiavelo a los suyos destinados al rey.

Publicado en varias lenguas en las décadas posteriores a la muerte de Maquiavelo, *El príncipe* se difundió poco a poco por todas partes. Al paso de los siglos, cobró vida propia, de hecho doble vida: ampliamente condenado como amoral, pero ávidamente leído en privado por grandes figuras políticas a través de los siglos. El cardenal Richelieu, ministro francés, hizo de él una suerte de biblia política. Napoleón lo consultaba con frecuencia. El presidente estadounidense John Adams lo conservaba junto a su cama. Con la ayuda de Voltaire, el rey prusiano Federico el Grande escribió un opúsculo llamado *El antiMaquiavelo*, pero practicaba desvergonzadamente



muchas de las ideas de Maquiavelo al pie de la letra.

Mientras los libros de Maquiavelo llegaban a un público más amplio, su influencia se extendía más allá de la política. Los filósofos, de Bacon a Hegel, encontraron en sus textos confirmación de muchas de sus propias teorías. Poetas románticos como Lord Byron admiraban la energía de su espíritu. En Italia, Irlanda y Rusia, jóvenes revolucionarios descubrieron en los *Discursos* un inspirador llamado a las armas y un proyecto de futura sociedad.

A lo largo de los siglos, millones y millones de lectores han usado los libros de Maquiavelo para obtener invaluable consejos sobre el poder. ¿Pero podría ser al revés: que sea Maquiavelo quien haya usado a sus lectores? Dispersos en sus textos y en sus cartas a sus amigos, algunos descubiertos siglos después de su muerte, hay signos de que ponderó hondamente la estrategia misma de escribir, y el poder que podía ejercer después de su muerte infiltrando sus ideas indirecta y profundamente en la mente de sus lectores, transformándolos en inadvertidos discípulos de su amoral filosofía.

Yoriyasu era un jactancioso y agresivo samurai. [...] En la primavera de 1341 fue transferido de Kofu a Kamakura, donde visitó al maestro Toden, cuadragésimo quinto maestro en Kenchoji, para preguntarle sobre el zen.

El maestro le dijo: “Es manifestar directamente la Gran Acción en los cien afanes de la vida. Así como la lealtad de un samurai, es la lealtad del zen. ‘Lealtad’ se escribe con los caracteres chinos compuestos por ‘centro’ y ‘corazón’, de modo que significa el señor en el centro del hombre. No debe haber malas pasiones. Pero cuando este anciano sacerdote observa hoy al samurai, hay algo cuyo centro cordial se inclina al renombre y el dinero, y otro al vino y la lujuria, y otro más al poder y la suficiencia. Todo ello está en sus laderas, y no puede tener un corazón centrado; ¿cómo podría tener lealtad al Estado? Si usted, señor, desea practicar el zen, antes que nada practique la lealtad y no ceda a malos deseos”.

El guerrero contestó: “Nuestra lealtad es con la dirección de la Gran Acción en el campo de batalla. ¿Qué necesidad tenemos de los sermones de un sacerdote?”. El maestro replicó: “Usted, señor, es un héroe de guerra, yo soy un caballero de paz; no tenemos nada que decirnos”.

El guerrero sacó entonces su espada y dijo: “La lealtad es con la espada del héroe; y si usted no lo sabe, no debería hablar de lealtad”.

El maestro replicó: “Este anciano sacerdote tiene la preciosa espada del Rey Diamante; y si usted no lo sabe, no debería hablar de la fuente de la lealtad”. El samurai dijo: “La lealtad a su Espada de Diamante... ¿de qué sirve esa cosa en la batalla?”. El maestro dio un salto y gritó “¡Katzu!”, asustando tanto al samurai que perdió el conocimiento.

Pasado un rato, el maestro gritó otra vez y el samurai se recuperó al instante. El maestro dijo: “La lealtad a la espada del héroe, ¿dónde está? ¡Hable!”.

El samurai quedó sin aliento; se disculpó y se marchó.

*SAMURAI ZEN: THE WARRIOR KOANS, TREVOR LEGGETT, 1985.*

## **Interpretación**

Una vez retirado a su finca, Maquiavelo tuvo el tiempo y la distancia necesarios para pensar a fondo en las materias que más le interesaban. Primero, formuló poco a poco la filosofía política que durante tanto tiempo se había estado gestando en su mente. Para Maquiavelo, el bien supremo era un mundo de cambio dinámico en el que ciudades o repúblicas se reordenaban y revitalizaban en perpetuo movimiento. El

mayor mal era el estancamiento y la complacencia. Los agentes del cambio sano eran aquellos a quienes llamó “nuevos príncipes”: jóvenes ambiciosos, en parte leones en parte zorros, enemigos conscientes o inconscientes del orden establecido. Segundo, Maquiavelo analizó el proceso por el cual los nuevos príncipes ascendían a las alturas del poder y, a menudo, caían de ellas. Ciertos patrones eran claros: la necesidad de manejar las apariencias, de aprovechar los sistemas de creencias de la gente, y a veces de emprender una acción decididamente amoral.

Maquiavelo anhelaba el poder de difundir sus ideas y consejos. Negado este poder por la política, se propuso ganar a través de los libros: convertiría a los lectores a su causa, y ellos difundirían sus ideas, portadores voluntarios o involuntarios. Sabía que los poderosos suelen resistirse a tomar consejo, en particular de alguien aparentemente inferior a ellos. También sabía que muchos de quienes no estaban en el poder podían asustarse con los peligrosos aspectos de su filosofía: que muchos lectores se sentirían atraídos y repelidos al mismo tiempo. (Los desvalidos quieren poder pero temen lo que podrían tener que hacer para conseguirlo.) Para conquistar a los renuentes y ambivalentes, los libros de Maquiavelo tendrían que ser estratégicos, indirectos y hábiles. Así, ideó tácticas retóricas no convencionales para penetrar profundamente detrás de las defensas de sus lectores.

Primero, llenó sus libros de consejos indispensables: ideas prácticas sobre cómo obtener el poder, mantenerse en el poder, proteger el propio poder. Esto atrae a lectores de todo tipo, porque tod@s pensamos primero en nuestro interés propio. También, por mucho que un@ lector@ se resista, sabe que ignorar ese libro y sus ideas podría ser peligroso.

Luego, Maquiavelo hilvanó anécdotas históricas a lo largo de su texto para ilustrar sus ideas. A las personas les gusta que se le muestren maneras de imaginarse como modernos Césares o Medicis, y que se les entretenga con una buena historia; y una mente cautivada por una historia es relativamente indefensa y abierta a sugerencias. L@s lector@s apenas si notan que al leer esas historias —o, más bien, las astutamente alteradas versiones de Maquiavelo acerca de ellas— están absorbiendo ideas. Maquiavelo también citó a autores clásicos, ajustando las citas a sus propósitos. Sus peligrosos consejos e ideas serían más fáciles de aceptar si parecían emerger de la boca de un Tito Livio o un Tácito.

*El rey lidio Creso había tenido muy presente a Milcíades en sus pensamientos, así que cuando supo de su captura, envió una orden al pueblo de Lampsaco para que se le dejara en libertad; si se negaban, estaba determinado, añadió, a “derribarlos como un pino”. La gente del pueblo se extrañó de la amenaza de Creso, y no comprendió qué era lo que podía significar “derribar como un pino” hasta que al fin el verdadero significado de la frase asomó en un anciano: el pino, explicó, era el único tipo de árbol que no echa renuevos después de ser talado; corta un pino y morirá por completo. Esta explicación hizo que los lampsacenos temieran tanto a Creso que dejaron ir a Milcíades.*

*HISTORIAS, HERÓDOTO, 484-432 A.C.*

Finalmente, Maquiavelo usó un lenguaje simple y sin adornos para dar movimiento a su escritura. En lugar de que su mente se afloje y adormezca, l@s

lector@s son contagiad@s por el deseo de ir más allá de la idea y pasar a la acción. Sus consejos suelen expresarse en términos violentos, pero esto persigue sacar a l@s lector@s de su estupor. Este lenguaje también apela a los jóvenes, el terreno más fértil del que brotan nuevos príncipes. Maquiavelo dejó abierta su escritura, sin decirle nunca a la gente qué hacer exactamente. La gente debe usar sus propias ideas y experiencias con el poder para completar el texto, del que se convierte así en socia y cómplice. A través de estos diversos artificios, Maquiavelo adquirió poder sobre sus lector@s al tiempo que disfrazaba la naturaleza de sus manipulaciones. Es difícil resistirte a lo que no puedes ver.

Comprende: puedes tener brillantes ideas, de aquéllas capaces de revolucionar al mundo; pero a menos que las expreses eficazmente, no tendrán fuerza, ni podrán para entrar en la mente de la gente en forma profunda y duradera. No te concentres en ti mism@ ni en la necesidad que sientes de expresar lo que tienes que decir, sino en tu público, tan atentamente como un general se concentra en el enemigo al que planea derrotar. Cuando tratas con personas que están aburridas y con una atención de corto alcance, debes entretenerlas, colando tus ideas por la puerta de atrás. Con los líderes debes ser caut@ e indirect@, quizá usando a terceros para disfrazar la fuente de las ideas que intentas difundir. Con los jóvenes tu expresión debe ser más violenta. En general, tus palabras deben tener movimiento, seguir el de l@s lector@s, nunca llamar la atención sobre tu astucia. No persigues la expresión personal, sino el poder y la influencia. Cuanto menos conscientemente la gente se concentre en la forma comunicativa que has elegido, menos cuenta se dará de lo hondo que tus peligrosas ideas se alojan en su mente.

*Por un tiempo nunca decía lo que creía, y nunca creía lo que decía; y si a veces digo casualmente lo que creo, siempre lo oculto entre tantas mentiras que es difícil distinguirlo.*  
—Nicolás Maquiavelo, carta a Francesco Guicciardini (1521).

## CLAVES PARA LA GUERRA

Durante siglos la gente ha buscado la fórmula mágica que le dé el poder de influir en los demás por medio de las palabras. Esta búsqueda ha sido en gran medida elusiva. Las palabras tienen extrañas, paradójicas cualidades: ofrece consejos a la gente, por ejemplo, por sensatos que sean, y darás a entender que sabes más que ella. En la medida en que esto afecta sus inseguridades, tus sabias palabras pueden tener el mero efecto de antrincheralas en los mismos hábitos que quieres cambiar. Una vez que tu lenguaje ha salido al mundo, tu público hará lo que quiera con él, interpretándolo según sus prejuicios. A menudo, cuando la gente parece escuchar, asentir con la cabeza y estar persuadida, en realidad sólo trata de ser agradable, o incluso deshacerse de ti. Demasiadas palabras inundan nuestra vida como para que el lenguaje tenga un efecto auténtico y perdurable.

Y aquel día, saliendo Jesús de casa, se sentó junto a la mar. Y se allegó a él mucha gente; y entrándose él en el barco, se sentó, y toda la gente estaba a la ribera. Y les habló muchas cosas por parábolas, diciendo: He aquí el que sembraba salió a sembrar. Y sembrando, parte de la simiente cayó junto al camino; y vinieron las aves, y la comieron. Y parte cayó en pedregales, donde no tenía mucha tierra; y nació luego, porque no tenía profundidad de tierra: mas en saliendo el sol, se quemó; y secóse, porque no tenía raíz. Y parte cayó en espinas; y las espinas crecieron, y la ahogaron. Y parte cayó en buena tierra, y dio fruto, cuál a ciento, cuál a sesenta, y cuál a treinta. Quien tiene oídos para oír, oiga.

Entonces, llegándose los discípulos, le dijeron: ¿Por qué les hablas por parábolas?

Y él respondiendo, les dijo: Porque a vosotros es concedido saber los misterios del reino de los cielos; mas a ellos no es concedido. Porque a cualquiera que tiene, se le dará, y tendrá más; pero al que no tiene, aun lo que tiene le será quitado. Por eso les hablo por parábolas; porque viendo no ven, y oyendo no oyen, ni entienden. De manera que se cumple en ellos la profecía de Isaías, que dice: De oído oiréis, y no entenderéis; y viendo veréis, y no miraréis.

MATEO 13, 1-14.

Esto no significa que la búsqueda de poder a través del lenguaje sea fútil, sólo que debe ser mucho más estratégica y basarse en el conocimiento de la psicología fundamental. Lo que realmente hace que cambiemos y cambie nuestra conducta no son las palabras que alguien pronuncia, sino nuestra experiencia, algo que viene no de afuera sino de adentro. Ocurre un hecho que nos sacude emocionalmente, rompe nuestros usuales patrones de ver el mundo y tiene un duradero impacto en nosotr@s. Algo que leemos u oímos de un gran maestro nos hace cuestionar lo que sabemos, provoca que meditemos en el asunto de referencia, y en el proceso cambia nuestra manera de pensar. Las ideas se internalizan y se dejan sentir como una experiencia personal. Las imágenes de una película penetran nuestro inconsciente, comunicándose así en forma preverbal, y se vuelven parte de la vida de nuestros sueños. Sólo lo que nos agita profundamente, echando raíces en nuestra mente como idea y experiencia, tiene el poder de cambiar de modo perdurable lo que hacemos.

La figura histórica que más hondamente ponderó la naturaleza de la comunicación fue sin duda Sócrates, el gran filósofo de la Atenas clásica. La meta de Sócrates era simple: quería hacer que la gente se diera cuenta de que su conocimiento del mundo era superficial, si no es que totalmente falso. Si hubiera tratado de decir esto convencional y directamente, sin embargo, sólo habría vuelto a su público más resistente y habría reforzado su presunción intelectual. Así, ponderando este fenómeno, y a través de muchas pruebas y errores, Sócrates dio con un método. Primero venía la preparación: hacía gala de su propia ignorancia, diciendo a su público, principalmente de jóvenes, que sabía poco; que todo el saber que se le atribuía era mera palabrería. Entre tanto, elogiaba a sus escuchas, alimentando su vanidad mediante el hecho de loar sus ideas en forma espontánea. Luego, en una serie de preguntas que constituían un diálogo con un miembro de su público, destrozaba poco a poco las ideas mismas que acababa de elogiar. Nunca decía directamente algo negativo, sino que, por medio de sus preguntas, hacía que la otra persona viera la imperfección o falsedad de sus ideas. Esto era desconcertante: Sócrates acababa de profesar su ignorancia y de elogiar sinceramente a sus interlocutores, pero, de un modo u otro, planteaba muchas dudas sobre lo que ellos decían saber.

El diálogo permanecía en la mente de los blancos de ataque de Sócrates durante varios días, llevándolos a cuestionar sus ideas sobre el mundo por sí solos. En este marco mental, estaban entonces más abiertos al verdadero conocimiento, a algo nuevo. Sócrates desmenuzaba los prejuicios de la gente sobre el mundo adoptando lo que llamaba el papel de “partera”: no implantaba sus ideas; simplemente ayudaba a sacar las dudas que estaban latentes en todos.

El éxito del método socrático fue asombroso: toda una generación de jóvenes atenienses cayó bajo su hechizo y fue permanentemente alterada por sus enseñanzas. El más famoso de ellos fue Platón, quien divulgó las ideas de Sócrates como si fueran el evangelio. Y la influencia de Platón en el pensamiento occidental quizá sea mayor que la de nadie más. El método de Sócrates era sumamente estratégico. Empezaba rebajándose y elevando a los demás, una manera de destruir la natural defensividad de sus escuchas, derribando imperceptiblemente sus murallas. Luego los atraía a un laberinto de discusión del que no podían encontrar la salida, y en el que todo lo que creían era cuestionado. De acuerdo con Alcibíades, uno de los jóvenes a los que Sócrates embrujó, nunca se sabía qué creía él en realidad o qué era lo que realmente quería decir; todo lo que decía era pose retórica, algo irónico. Y como no resultaba claro qué estaba haciendo Sócrates, lo que salía a la superficie en esas conversaciones eran la duda y la confusión propias. Él alteraba la experiencia individual del mundo desde adentro.

Concibe este método como comunicación a fondo. El discurso normal, e incluso la escritura y el arte exquisitos, usualmente sólo tocan a la gente en la superficie. Nuestros intentos por comunicarnos con ella se pierden en medio del ruido que llena sus oídos en la vida diaria. Aun si algo que decimos o hacemos toca de alguna manera una cuerda emocional y crea algún tipo de conexión, es raro que esto dure lo bastante en la cabeza de la gente para alterar su manera de pensar y actuar. Muchas veces esas superficiales comunicaciones son suficientes; no podemos pasarnos la vida empeñándonos en llegar a tod@s; sería demasiado agotador. Pero el poder de llegar más profundamente a la gente, de alterar sus ideas y su conducta desagradable, a veces es crítico.

A lo que debes prestar atención no es simplemente al contenido de tu comunicación, sino también a la forma: el modo en que conduces a la gente hasta las conclusiones que deseas, más que transmitirle el mensaje con tantas palabras. Si quieres que la gente cambie un mal hábito, por ejemplo, mucho más eficaz que tratar de persuadirla de abandonarlo es mostrarle —quizá reflejando su mala conducta de algún modo— la incómoda sensación que ese hábito deja en los demás. Si quieres hacer que la gente con baja autoestima se sienta mejor consigo misma, el elogio tendrá un efecto superficial; en cambio, debes instarla a lograr algo tangible, que le dé una experiencia real. Esto se traducirá en una sensación de seguridad mucho más profunda. Si quieres comunicar una idea importante, no debes predicar; haz en cambio que tus lector@s o escuchas unan los puntos y lleguen a la conclusión por sí

sol@s. Haz que internalicen la idea que tratas de comunicar; haz que ésta parezca emerger de su propia mente. Esa comunicación indirecta tiene el poder de penetrar hondo tras las defensas de la gente.

Al hablar este nuevo idioma, aprende a ampliar tu vocabulario más allá de la comunicación explícita. El silencio, por ejemplo, puede usarse con gran efecto: al guardar silencio, no responder, dices mucho; al no mencionar algo que la gente espera que digas, llamas la atención sobre esta elipsis, haces que comuniquen. De igual manera, los detalles —que Maquiavelo llama *le cose piccole* (las cosas pequeñas)— en un texto, discurso u obra de arte tienen gran poder expresivo. Cuando el famoso abogado y orador romano Cicerón quería denigrar el carácter de alguien a quien enjuiciaba, no acusaba ni despotricaba; mencionaba en cambio detalles de la vida del acusado: el increíble lujo de su casa (¿pagado con medios ilegales?), el derroche de sus fiestas, el estilo de sus prendas, las casuales señales de que se consideraba superior al romano promedio. Cicerón decía estas cosas de pasada, pero el subtexto era claro. Sin golpear a los escuchas en la cabeza, los dirigía a cierta conclusión.

En cualquier época puede ser peligroso expresar ideas contrarias a la tendencia de la opinión pública u ofensivas para las nociones de propiedad. Así, es preferible dar la impresión de ajustarse a esas normas, repitiendo como perico el saber aceptado, incluido el adecuado propósito moral. Pero tú puedes usar detalles aquí y allá para decir algo más. Si estás escribiendo una novela, por ejemplo, podrías poner tus peligrosas opiniones en boca del villano, pero expresarlas con tal energía y color que se vuelvan más interesantes que los discursos del héroe. No todos comprenderán tus insinuaciones y capas de significado, pero algunos sin duda lo harán, al menos aquellos con el discernimiento adecuado; y los mensajes mixtos entusiasmarán a tu público: las formas indirectas de expresión —silencio, insinuación, detalles cargados de sentido, disparates deliberados— hacen que la gente sienta que participa, que descubre el significado por ella misma. Entre más participe la gente en el proceso de comunicación, más profundamente internalizará sus ideas.

La Ironía.— La ironía no es oportuna más que como método pedagógico de un maestro en sus relaciones con los discípulos, de cualquier clase que sean; su fin es la humillación, la confusión; pero de esa especie saludable que despierta buenas resoluciones y que llega a obligarnos, para quien nos ha tratado así, al respeto, a la gratitud, como a nuestro médico.

El ironista afecta un aire de ignorancia, y esto hace que los que con él conversan sean engañados, adquieran seguridad en la convicción de su propia superioridad y ofrezcan así toda clase de motivos de ironía; pierden su reserva, se muestran tal como son, hasta que en un momento dado la luz que tenían en la boca de su maestro haga caer de manera muy humillante sus rayos sobre ellos mismos. Allí donde una relación semejante a la del maestro y el discípulo no tiene lugar, es un mal procedimiento, una vulgar afectación. Todos los escritores irónicos cuentan con aquella necia especie de hombres que se creen de grado superiores a todos los demás, justamente con el autor, a quien consideran órgano de su pretensión.

El hábito de la ironía, como el del sarcasmo, corrompe la moral, a la que confiere gradualmente calidad de maliciosa y zumbona superioridad: acabamos asemejándonos en definitiva al perro indiscreto que ha aprendido a reír pero olvidado morder.

HUMANO, DEMASIADO HUMANO, FRIEDRICH NIETZSCHE, 1878.

Al poner en práctica esta estrategia, evita el frecuente error de empeñarte en

conseguir la atención de la gente usando una forma impactante y extraña. La atención que obtengas por este medio será superficial y efímera. Al usar una forma que aleja a un público amplio, reduces tu audiencia; terminarás predicando a los convertidos. Como lo demuestra el caso de Maquiavelo, usar una forma convencional es más eficaz a largo plazo, porque atrae a un público mayor. Una vez que tengas ese público, puedes insinuar tu real (e incluso impactante) contenido mediante los detalles y el subtexto.

En la guerra casi todo se juzga por su resultado. Si un general lleva a su ejército a la derrota, sus nobles intenciones no importan, ni el hecho de que factores imprevistos lo hayan desviado de su curso. Perdió; no hay excusa. Una de las más revolucionarias ideas de Maquiavelo fue aplicar esta norma a la política: lo que importa no es lo que la gente diga o pretenda, sino los resultados de sus acciones, ya sea que el poder aumente o disminuya. Esto es lo que Maquiavelo llamó “verdad efectiva”; la verdad auténtica, en otras palabras, que ocurre en la realidad, no en palabras o teorías. Al examinar la trayectoria de un papa, por ejemplo, Maquiavelo analizaba las alianzas que había hecho y la riqueza y territorios adquiridos, no su carácter o proclamas religiosas. Hechos y resultados no mienten. Tú debes aprender a aplicar este mismo barómetro a tus intentos de comunicación, y a los de los demás.

Si un hombre dice o escribe algo que considera revolucionario y que espera que cambie al mundo y mejore a la humanidad, pero eso difícilmente afecta a alguien de modo real, aquello no es revolucionario ni progresista en absoluto. La comunicación que no promueve una causa ni produce el resultado deseado es sólo cháchara autoindulgente que no refleja sino el amor de la gente por su voz y por su papel de cruzado moral. La verdad efectiva de lo que ha escrito o dicho es que nada cambió. La capacidad para llegar a la gente y alterar sus opiniones es un asunto serio, tan serio y estratégico como la guerra. Sé más severo contigo y con los demás: el fracaso en la comunicación no es culpa del lerdo público, sino del poco estratégico comunicador.

**Imagen:** El puñal. Es largo y termina en punta. No es necesario afilarlo. Su forma es perfecta para penetrar limpia y profundamente. Ya sea que acometa por el flanco, la espalda o el corazón, tiene un efecto fatal.

**Autoridad:** Yo no puedo dar a luz sabiduría; así que la acusación que muchos me hacen, de que mientras que cuestiono a los demás, no doy a luz nada cuerdo debido a mi falta de sabiduría, es exacta. La razón de ello es ésta: Dios me obliga a servir como partera y me impide dar a luz. —*Sócrates (470-399 a.C.)*.

## REVERSO

Aun si planeas que tus comunicaciones sean más conscientemente estratégicas, debes desarrollar la capacidad inversa de decodificar los subtextos, mensajes ocultos y señales inconscientes en lo que dicen los demás. Cuando la gente habla con vagas generalidades, por ejemplo, y usa muchos términos abstractos como “justicia”, “moral”, “libertad”, etc., sin explicar nunca los detalles de lo que dice, casi siempre

esconde algo. Esto suele ser sus maliciosas pero necesarias acciones, que prefiere encubrir bajo una pantalla de virtuosa verborrea. Cuando oigas ese tipo de discurso, desconfía.

Entre tanto, la gente que usa un lenguaje gracioso y coloquial, repleto de clichés y caló, quizá trata de distraerte de la fragilidad de sus ideas, de conquistarte no mediante la solidez de sus argumentos, sino haciéndote sentir sociable y animad@. Y la gente que usa un lenguaje pretensioso y florido, lleno de astutas metáforas, a menudo está más interesada en el sonido de su voz que en llegar al público con un pensamiento genuino. En general, debes prestar atención a las formas en que la gente se expresa; nunca tomes el contenido al pie de la letra.



# 31 Destruye desde adentro

## LA ESTRATEGIA DEL FRENTE INTERNO

*Una guerra sólo puede librarse cuando el enemigo aparece. Al infiltrar las filas de tus adversarios y operar desde dentro para abatirlos, no les ofreces nada que ver o contra lo cual reaccionar: la ventaja suprema. Desde dentro, también conoces sus debilidades y abres oportunidades de sembrar la disensión interna. Para tomar lo que deseas, no riñas con quienes lo tienen; úneteles y apodérate después lentamente de eso, o espera el momento de lanzar un coup d'état. Ninguna estructura puede durar mucho tiempo cuando se pudre desde dentro.*

## EL ENEMIGO INVISIBLE

A fines de 1933, Adolfo Hitler nombró al contralmirante Wilhelm Canaris, de cuarenta y seis años de edad, jefe del Abwehr, el servicio secreto de inteligencia y contraespionaje del estado mayor alemán. Hitler había obtenido poco antes facultades dictatoriales como gobernante de Alemania y, con un ojo puesto en futuras conquistas en Europa, quería que Canaris hiciera del Abwehr un órgano tan eficiente como el servicio secreto británico. Canaris era una elección algo extraña para el puesto. Procedía de la aristocracia, no era miembro del Partido Nazi y no había tenido una carrera militar particularmente sobresaliente. Pero Hitler vio en Canaris rasgos que lo convertirían en maestro supremo del espionaje: astuto en extremo, un hombre hecho para la intriga y el engaño, sabía cómo obtener resultados. Y, de igual forma, debería su ascenso exclusivamente a Hitler.

En los años siguientes, Hitler tendría motivos para sentirse orgulloso de su decisión. Canaris reorganizó rigurosamente el Abwehr y extendió sus redes de espionaje por toda Europa. Luego, en mayo de 1940, proporcionó excepcional inteligencia para la invasión de *blitzkrieg* de Francia y los Países Bajos a principios de la Segunda Guerra Mundial. Así, en el verano de ese mismo año, Hitler dio a Canaris su más importante tarea hasta entonces: suministrar inteligencia para la Operación León Marino, un plan para conquistar Inglaterra. Después del *blitzkrieg* y la evacuación del ejército aliado en Dunkerque, los británicos parecían sumamente vulnerables, y sacarlos de la guerra en ese momento aseguraría la conquista de Europa por Hitler.

Atenea inspiró a Prilis, hijo de Hermes, la sugestión de que se podría entrar en Troya por medio de un caballo de madera; y Epeo, hijo de Panopeo, un focense del Parnaso, se ofreció voluntariamente para construir uno bajo la inspección de Atenea. Luego, por supuesto, Odiseo reclamó el mérito de esta estratagema. [...]

[Epeo] construyó un enorme caballo hueco con tabloncillos de pino, con un escotillón en un costado y grandes letras talladas en el otro que lo dedicaban a Atenea: "En agradecida anticipación del regreso a salvo a sus hogares, los griegos dedican esta ofrenda a la Diosa". Odiseo convenció a los más valientes de los griegos para que subieran al caballo, completamente armados, por una escala de cuerdas y se introdujeran por el escotillón en su vientre. [...] Entre ellos estaban Menelao, Odiseo, Diomedes, Esténelo, Acamante, Toante y Neoptólemo. Engatusado, amenazado y sobornado, Epeo se unió también

al grupo. Subió el último, introdujo la escala de cuerdas tras de sí y, como era el único que sabía hacer funcionar el escotillón, se sentó junto a la cerradura.

Al anoecer, los demás griegos que estaban a las órdenes de Agamenón siguieron las instrucciones de Odiseo, que consistían en incendiar su campamento, hacerse a la mar y esperar frente a Tenedos y las islas Calidnes hasta la noche siguiente. [...]

Al amanecer los exploradores troyanos informaron que el campamento griego estaba reducido a cenizas y que su ejército se había ido dejando un caballo gigantesco en la costa. Príamo y varios de sus hijos salieron para verlo y se quedaron contemplándolo con asombro. Timetes fue el primero que rompió el silencio. “Puesto que esto es un don para Atenea —dijo—, propongo que lo introduzcamos en Troya y lo subamos a su ciudadela.” “¡No, no! —exclamó Capis—, Atenea ha favorecido a los griegos durante demasiado tiempo; debemos quemarlo inmediatamente o abrirlo para ver qué contiene su vientre.”

Pero Príamo declaró: “Timetes tiene razón. Lo llevaremos sobre rodillos para que nadie profane la propiedad de Atenea”. El caballo resultó demasiado ancho para que pudiera pasar por las puertas. Incluso cuando ensancharon la brecha en la muralla se atrancó cuatro veces. Con enormes esfuerzos los troyanos lo subieron a la ciudadela, pero al menos tomaron la precaución de volver a cerrar la brecha en la muralla. [...] A la medianoche, [...]

Odiseo ordenó a Epeo que abriera la puerta. [...] Entonces, los griegos se deslizaron en silencio por las calles iluminadas por la luna, entraron en las casas indefensas y cortaron la garganta a los troyanos que dormían.

*LOS MITOS GRIEGOS, VOL. 2, ROBERT GRAVES, 1955.*

A varias semanas de iniciada esa labor, sin embargo, Canaris informó que los alemanes habían subestimado el tamaño del ejército y fuerza aérea británicos. León Marino requeriría recursos mucho mayores de los que el Führer había anticipado; a menos que Hitler estuviera dispuesto a comprometer muchas más tropas, el proyecto podía convertirse en un caos. Ésa fue una noticia muy decepcionante para Hitler, quien había deseado noquear a Inglaterra de un rápido golpe. Con la mira puesta en la inminente invasión de Rusia, no estaba dispuesto a comprometer gran número de tropas en León Marino o a dedicar años a someter a los británicos. Habiendo terminado por confiar en Canaris, abandonó la planeada invasión.

Ese mismo verano, el general Alfred Jodl dio con un brillante plan para perjudicar a Inglaterra de otro modo: usando a España como base de operaciones, invadiría la isla de Gibraltar, de propiedad inglesa, bloqueando así las vías marítimas de Inglaterra en el Mediterráneo y el Canal de Suez a su imperio en la India y otros puntos de Oriente: un golpe desastroso. Pero los alemanes tendrían que actuar rápido, antes de que los ingleses captaran la amenaza. Estimulado por la perspectiva de arruinar a Inglaterra de esa manera indirecta, también esta vez Hitler pidió a Canaris evaluar el plan. El jefe del Abwehr fue a España, estudió la situación y entregó su informe. En cuanto el ejército alemán entrara en España, dijo, los ingleses comprenderían el plan, y Gibraltar tenía complejas defensas. Los alemanes también necesitarían la cooperación de Francisco Franco, el dictador de España, quien, según Canaris, no sería suficientemente servicial. En suma: Gibraltar no valía el esfuerzo.

Había muchos alrededor de Hitler que creían que tomar Gibraltar era eminentemente factible y podía significar una victoria total en la guerra contra Gran Bretaña. Extrañados por el informe de Canaris, expresaron abiertamente sus dudas sobre la inteligencia que aquél había provisto desde siempre. Su enigmática naturaleza —hablaba poco y era imposible de descifrar— sólo alimentaba las

sospechas de que no era de confiar. Hitler oyó a su equipo, pero una reunión con el generalísimo Franco para discutir el plan de Gibraltar corroboró indirectamente todo lo que Canaris había dicho. Franco era difícil y hacía toda clase de ridículas demandas; los españoles serían imposibles de tratar; la logística era demasiado complicada. Hitler perdió pronto el interés en el plan de Jodl.

En los años siguientes, un creciente número de oficiales alemanes terminaron por sospechar que Canaris era desleal al Tercer Reich, pero nadie podía acusarlo de nada concreto. Y el propio Hitler tenía mucha fe en el jefe del Abwehr y lo enviaba a misiones críticas ultrasecretas. Una de esas tareas tuvo lugar en el verano de 1943, cuando el mariscal Pietro Badoglio, exjefe del estado mayor italiano, arrestó a Benito Mussolini, dictador de Italia y el más firme aliado de Hitler. Los alemanes temían que Badoglio iniciara conversaciones secretas con el general Dwight D. Eisenhower para la rendición de Italia, un golpe devastador para el eje que Hitler podría impedir, de ser necesario, enviando un ejército a Roma, arrestando a Badoglio y ocupando la capital. Pero, ¿era necesario?

Los ejércitos de Hitler hacían falta en otras partes, así que se despachó a Canaris para evaluar la probabilidad de la rendición de Italia. Canaris se reunió con su homólogo en el gobierno italiano, el general Cesare Amé, y luego concertó una reunión entre miembros de alto rango de los servicios de inteligencia de ambos países. En la reunión, Amé negó enfáticamente que Badoglio tuviera intención de traicionar a Alemania; de hecho, el mariscal era ardientemente leal a la causa. Amé fue rotundo. Así, Hitler dejó a Italia en paz. Semanas después, sin embargo, Badoglio se rindió en efecto a Eisenhower y la valiosa flota italiana pasó a manos aliadas. Canaris había sido engañado. ¿O había engañado él?

El general Walter Schellenberg, jefe de la división de inteligencia extranjera de las ss, empezó a investigar el fiasco de Badoglio y descubrió que dos hombres al servicio de Amé habían escuchado una de las conversaciones de Canaris con su jefe. Canaris, informaron, había sabido desde el principio de la intención de Badoglio de rendirse, y había colaborado con Amé para engañar a Hitler. Seguramente esta vez el jefe del Abwehr sí había sido sorprendido en el acto, y pagaría con su vida. Schellenberg acumuló un grueso *dossier* de otras acciones que podían arrojar más dudas sobre Canaris. Se lo presentó a Heinrich Himmler, director de las ss, quien, sin embargo, dijo a su subordinado que guardara silencio; él presentaría el *dossier* a Hitler en el momento indicado. Pero, para consternación de Schellenberg, pasaron los meses y Himmler no hizo nada, excepto retirar por fin del servicio a Canaris, con honores.

Poco después del retiro de Canaris, sus diarios cayeron en manos de las ss. Revelaban que había conspirado contra Hitler desde el principio de su servicio como jefe del Abwehr, conjurando incluso para asesinar al Führer en planes que habían fallado por un pelo. Canaris fue enviado a un campo de concentración, donde, en abril de 1945, fue torturado y muerto.

## *Interpretación*

Wilhelm Canaris era un hombre devotamente patriótico y conservador. En los primeros días del ascenso al poder del Partido Nazi, había llegado a creer que Hitler llevaría a su amada Alemania a la destrucción. ¿Pero qué podía hacer? Era sólo un hombre, y alzar la voz contra Hitler le conseguiría apenas un poco de publicidad y una pronta muerte. A Canaris sólo le importaban los resultados. Así que guardó silencio y, cuando se le ofreció el puesto de jefe del Abwehr, aprovechó la oportunidad. Al principio ganó tiempo, adquiriendo credibilidad por su labor en el Abwehr y llegando a conocer el funcionamiento interno del gobierno nazi. Mientras tanto, organizaba en secreto un grupo de conspiradores de mentalidad afín a la suya, la Schwarze Kapelle (Orquesta Negra), que fraguaría varios planes para matar a Hitler. Desde su posición en el Abwehr, Canaris podría proteger hasta cierto punto a la Schwarze Kapelle de ser investigada. También reunió sigilosamente inteligencia sobre los más sucios secretos de nazis de alto rango como Himmler, y les hizo saber que cualquier movimiento en su contra resultaría en revelaciones que los arruinarían.

Cuando se le ordenó preparar la Operación León Marino, Canaris falsificó la inteligencia para hacer parecer a Inglaterra mucho más formidable de lo que era. Encargado de investigar la invasión a Gibraltar, les dijo en secreto a los españoles que permitir a Alemania usar su país significaría el desastre: Alemania no se marcharía jamás. De ahí el hosco trato de Franco hacia Hitler. En ambos casos, Canaris explotó la impaciencia de Hitler de rápidas y fáciles victorias para desalentarlo de proyectos que fácil e irrevocablemente habrían vuelto la guerra en su favor. Finalmente, en el caso de Badoglio, Canaris comprendió el punto débil de Hitler —una preocupación paranoica por la lealtad de los demás— y asesoró a Amé sobre cómo apelar a esa debilidad y hacer gala de la devoción de Italia por la causa del eje. Los resultados de la labor de Canaris desde adentro son asombrosos: un solo hombre desempeñó un importante papel para salvar a Inglaterra, España e Italia del desastre, cambiando así el cauce de la guerra. Los recursos de la maquinaria de guerra alemana estaban en esencia a su disposición, para obstruir y descarrilar sus esfuerzos.

Como lo demuestra el caso de Canaris, si quieres combatir o destruir algo, suele ser preferible que reprimas tu deseo de poner en práctica tu hostilidad, revelando tu posición y dejando saber a la otra parte tus intenciones. Lo que ganes en publicidad, y quizá en sentirte bien por haberte expresado abiertamente, lo perderás en disminución de tu capacidad para causar verdadero daño, en particular si el enemigo es fuerte.

La estrategia suprema es en cambio permanecer en el bando enemigo, para sumergirte hasta su corazón. Desde ahí puedes reunir valiosa información: debilidades por atacar, incriminadoras evidencias por divulgar. En estas circunstancias, maniobras sutiles como transmitir información falsa o guiar a tu adversario a una política autodestructiva pueden tener grandes efectos, mucho mayores que cualquier cosa que pudieras hacer desde afuera. Los poderes del enemigo se convierten en armas que puedes usar contra él, una especie de arsenal a tu

disposición como renegad@. A la mayoría de la gente se le dificulta imaginar que alguien que interpreta por fuera el papel de leal partidario o amigo pueda ser un enemigo en secreto. Esto vuelve tus hostiles intenciones y maniobras relativamente fáciles de ocultar. Cuando eres invisible para el enemigo, no hay límite a las capacidades destructivas a tu alcance.

*Habla con deferencia, escucha con respeto, sigue sus órdenes y concuerda con él en todo. Nunca imaginará que podrías estar en conflicto con él. Nuestras alevosas medidas se determinarán entonces.*

—*Tai Kung, Six Secret Teachings (circa siglo IV a.C.).*

## LA ADQUISICIÓN AMISTOSA

En el verano de 1929, André Breton, líder del movimiento vanguardista surrealista de París, entonces de treinta y tres años de edad, asistió a una exhibición privada de una película titulada *Un Chien Andalou (Un perro andaluz)*. Había sido dirigida por un miembro español del grupo, Luis Buñuel, y su primera imagen mostraba a un hombre rebanando el ojo de una mujer con una navaja. Ése, exclamó Breton, era el primer filme surrealista. *Un Chien Andalou* causó sensación debido en parte a la contribución en ella de un nuevo artista en el escenario, Salvador Dalí, amigo y colaborador de Buñuel. El director le habló bien a Breton de su amigo español, cuyos cuadros, dijo, sin duda podían considerarse surrealistas, y cuya personalidad era sumamente peculiar. Pronto, también otros hablaban de Dalí, comentando lo que él llamaba su método “paranoico-crítico” de pintar: se hundía en sus sueños y su inconsciente e interpretaba las imágenes que encontraba ahí, sin importar su contenido, en delirante detalle. Dalí aún vivía en España, pero Breton veía de súbito su nombre dondequiera que iba. Luego, en noviembre de 1929, Dalí, de veinticinco años, realizó su primera gran exposición en una galería de París, y Breton quedó transfigurado por sus imágenes. Escribió de la exposición: “Por primera vez las ventanas de la mente han sido abiertas de par en par”.

Los últimos años de la década de 1920 fueron un periodo difícil para Breton. El movimiento que había fundado cinco años antes se había estancado; sus miembros reñían constantemente por cuestiones ideológicas que aburrían a Breton hasta las lágrimas. En verdad, el surrealismo estaba a punto de volverse *passé*. Quizá Dalí podría ofrecerle la sangre nueva que necesitaba: su arte, sus ideas y su provocativo carácter podrían hacer del surrealismo algo de lo que la gente volviera a hablar. Con todo eso en mente, Breton invitó a Dalí al movimiento, y el español aceptó con gusto. Dali se trasladó a París y se estableció ahí.

En los años siguientes, la estrategia de Breton pareció funcionar. Los escandalosos cuadros de Dalí eran la comidilla en París. Sus exposiciones causaban tumultos. De repente, todos estaban interesados otra vez en el surrealismo, aun los artistas jóvenes. Pero para 1933, Breton empezó a lamentar haber incluido a Dalí. El español le escribía cartas que expresaban gran interés en Hitler como fuente de

inspiración paranoica. Sólo los surrealistas, creía Dalí, eran capaces de “decir cosas bonitas sobre el tema” de Hitler; incluso escribió de sueños de contenido sexual sobre Hitler. Cuando la noticia de la fascinación de Dalí por el Führer se difundió dentro del movimiento, provocó grandes discusiones. Muchos surrealistas tenían simpatías comunistas y se disgustaron por las lucubraciones del pintor español. Para empeorar las cosas, éste incluyó en un enorme cuadro una imagen de Lenin en una pose grotesca: mostrando nalgas de gran tamaño (de tres metros de largo) sostenidas por una horqueta. Muchos en el grupo surrealista admiraban a Lenin; ¿Dalí era deliberadamente provocativo? Cuando Breton le dijo a Dalí que le desagradaba esa versión de las nalgas y el ano humanos, una delirante profusión de imágenes de anos empezó a poblar de pronto los cuadros del artista.

En sus viajes revolucionarios y misionales, Hasán [jefe de los ismaelíes nizarios] buscaba una fortaleza inexpugnable desde la cual dirigir su resistencia al imperio de Seljuk. Alrededor de 1088, eligió finalmente el castillo de Alamut, construido en la estrecha elevación de una roca alta en el corazón de los montes Elburz, en una región conocida como Rudbar. Este castillo dominaba un cerrado valle cultivado de cincuenta kilómetros de largo y cinco de ancho en su punto más amplio, a aproximadamente mil ochocientos treinta metros sobre el nivel del mar. Varias localidades salpicaban el valle, y sus habitantes fueron particularmente receptivos a la ascética piedad de Hasán. El castillo sólo era accesible, con la mayor dificultad, por una angosta garganta del río Alamut. [...]

Hasán empleó una cuidadosa estrategia para apoderarse del castillo, que había sido otorgado a su entonces dueño chiíta, llamado Mahdi, por el sultán Malikshah de Seljuk. Primero, Hasán envió a su confiable dai Husayn Qai-ni y a otros dos a obtener conversos en las localidades vecinas. Luego, muchos de los residentes y soldados de Alamut se convirtieron en secreto al ismaelismo. Finalmente, en septiembre de 1090, el propio Hasán fue introducido de contrabando en el castillo. Cuando Mahdi se dio cuenta de que Hasán había tomado calladamente su fortaleza, se marchó en forma pacífica. [...]

*THE TEMPLARS AND THE ASSASSINS, JAMES WASSERMAN, 2001.*

Para principios de 1934, Breton ya no podía más y emitió una declaración, firmada junto con otros miembros de su grupo, proponiendo la expulsión de Dalí del movimiento surrealista. Éste se dividió; Dalí tenía tanto partidarios como enemigos. Por fin se convocó a una reunión para debatir el asunto. Dalí tenía fiebre y dolor de garganta; llegó a la reunión vistiendo media docena de capas de ropa y con un termómetro en la boca. Mientras Breton recorría la sala, enlistando las razones de su condena, Dalí empezó a quitarse y ponerse su abrigo, chamarra y suéteres, tratando de regular su temperatura. Nadie podía prestar mucha atención a Breton.

Al fin se pidió a Dalí responder. “Pinté a Lenin y a Hitler a partir de sueños”, dijo, con el termómetro en la boca obligándolo a escupir muchas de sus palabras. “Las anamórficas nalgas de Lenin no fueron insultantes, sino la prueba misma de mi fidelidad al surrealismo.” Seguía poniéndose y quitándose ropa. “Todos los tabúes están prohibidos, o si no habrá que hacer una lista de los que deben observarse, y que Breton declare formalmente que el reino de la poesía surrealista no es sino un pequeño dominio usado para el arresto domiciliario de los delincuentes convictos puestos bajo vigilancia por la liga de la decencia o el Partido Comunista.”

Los miembros del círculo se quedaron perplejos, por decir lo menos: Dalí había convertido su reunión en una especie de *performance* surrealista, tanto burlándose de

la libertad creativa que defendían como reclamándola para sí. También los había hecho reír. Una votación para excluirlo sólo confirmaría las acusaciones que les había lanzado. Por lo pronto, decidieron dejarlo en paz, pero después de la reunión resultó claro que el movimiento surrealista estaba más dividido que nunca.

A fines de ese año, Dalí se marchó a Nueva York. Se supo en París que había conquistado el mundo del arte estadounidense, convirtiendo al surrealismo en el movimiento de moda. En los años siguientes emigraría formalmente a Estados Unidos, y su rostro honraría la portada de la revista *Time*. Desde Nueva York, su fama se esparció por todo el mundo. Mientras tanto, los surrealistas desaparecían calladamente de la vista pública, marginados por otros movimientos artísticos. En 1939, Breton, molesto por su falta de control sobre Dalí, expulsó al fin al artista español del grupo, pero para entonces eso difícilmente importaba: Dalí se había convertido en sinónimo del surrealismo, y lo seguiría siendo mucho después de que el movimiento surrealista se hubiera extinguido.

### *Interpretación*

Salvador Dalí era un hombre sumamente ambicioso. Aunque parecía excéntrico, por decir lo menos, sus diarios muestran el grado en que aplicaba la estrategia para obtener lo que quería. Languideciendo en España a principios de su trayectoria, vio la importancia de cautivar al mundo del arte de París, el centro del movimiento del arte moderno, para llegar a las alturas de la fama. Y para triunfar en París, su nombre tenía que estar vinculado a algún tipo de movimiento; eso demostraría su condición vanguardista y le daría publicidad gratis. Considerando la naturaleza de su obra y de su método paranoico-crítico, el surrealismo era la única opción lógica. Por supuesto que sirvió el hecho de que Buñuel, su buen amigo, ya fuera miembro del grupo, y de que su amante, Gala, fuera esposa de Paul Eluard, uno de los principales autores y pensadores del surrealismo. A través de Buñuel, Gala y otros (a quienes Dalí llamaba “mensajeros” y “cargadores”), difundió estratégicamente su nombre por todo París y apuntó directo a Breton. La verdad era que Dalí desdeñaba todo tipo de grupo organizado y despreciaba abiertamente a Breton, pero uno y otro podían serle útiles. Insinuando su presencia por medio de terceros y sugiriendo que era un surrealista *avant la lettre*, se las arregló astutamente para conseguir que Breton lo invitara al grupo.

Entonces, como genuino surrealista, miembro oficial, Dalí pudo seguir librando su insidiosa guerra. Al principio hizo gala de su lealtad al grupo, plataforma de su estancia de varios años de conquista en París con sus impresionantes cuadros. Los surrealistas estaban agradecidos por la nueva vida que les había dado, pero en realidad él usaba el nombre y presencia de ellos para impulsar su carrera. Luego, una vez asegurada la fama, procedió a dinamitar al grupo desde adentro. Entre más débiles fueran internamente los surrealistas, más podría dominarlos públicamente.

Dalí eligió deliberadamente a Hitler y Lenin como imágenes que sabía que disgustarían a muchos en el grupo. Eso sacaría a relucir el lado totalitario de Breton y causaría gran división entre los miembros. El *performance* de Dalí en la reunión para expulsarlo fue en sí mismo una obra maestra surrealista, y un golpe estratégico para los vestigios de la unidad del grupo. Por último, cuando el movimiento ya estaba desgarrado por la división, él huyó a Nueva York para completar su campaña. Apropiándose del seductor nombre del surrealismo, pasaría a la historia como su miembro más famoso, mucho más que Breton.

Es difícil abrirte paso solo en el mundo. Las alianzas pueden ayudar, pero si estás empezando, es difícil interesar a la gente indicada en una alianza contigo: no tienes nada que ofrecerle. La estrategia más sensata suele ser unirse al grupo que puede servir mejor a tus intereses de largo plazo, o con el que tienes más afinidad. En vez de tratar de conquistar a ese grupo desde afuera, te abres camino en él. Como miembro, puedes reunir valiosa información sobre cómo funciona, y en particular sobre las hipocresías y debilidades de sus integrantes, conocimientos que puedes usar para librar una insidiosa guerra intraorganizacional. Desde adentro puedes dividir y vencer.

Recuerda: tu ventaja en este caso es que, a diferencia de los demás miembros, tú no tienes ningún apego sentimental al grupo; tu única lealtad es contigo mismo. Eso te da la libertad que necesitas para efectuar las maniobras manipuladoras y destructivas que te pondrán al frente a expensas de los demás.

*Si decides librar una guerra para el triunfo total de tu individualidad, debes comenzar por destruir inexorablemente a quienes tienen mayor afinidad contigo.*

—Salvador Dalí (1904-1989).

## **CLAVES PARA LA GUERRA**

La forma más común de defensa en la guerra a la antigua era la fortaleza o ciudad amurallada, y durante siglos los jefes militares hicieron estrategias sobre cómo tomar esas estructuras. La fortaleza planteaba un problema simple: estaba diseñada para ser impenetrable, para ser tan difícil de tomar que, a menos que hacerlo fuera estratégicamente esencial, un ejército tendiera a ignorarla. La estrategia convencional contra la fortaleza era escalar u horadar sus muros, usando artillería de sitio y arietes. Esto solía significar sitiarse primero, formando a su alrededor círculos conocidos como “líneas de circunvalación y contravalación”, que impedían la llegada de provisiones y refuerzos y la salida de los defensores. Los habitantes de la ciudad desfallecían de hambre y se debilitaban poco a poco, lo que a la larga hacía posible horadar las paredes y tomar el castillo. Estos asedios tendían a ser muy prolongados y sangrientos.

Al paso de los siglos, sin embargo, ciertos estrategas instruidos dieron con una diferente manera de derribar los muros. Su estrategia se basaba en una sencilla



premisa: la aparente fuerza de la fortaleza es una ilusión, porque detrás de sus muros la gente está atrapada, temerosa, incluso desesperada. Los líderes de la ciudad han agotado en esencia las opciones; sólo pueden poner su fe en la arquitectura de la fortaleza. Tender un cerco a esas murallas es creer real la apariencia de fuerza. Si lo cierto es que los muros ocultan la gran debilidad del interior, la estrategia adecuada es pasarlos por alto y apuntar adentro. Esto puede hacerse en forma literal, cavando túneles bajo los muros, minando su fuerza, una estrategia militar convencional. Pero una ruta mejor y más malévola es infiltrar personas por ellos o trabajar con los habitantes desafectos de la ciudad. Esto se llama “abrir un frente interno”: hallar un grupo en el interior que opere en tu nombre para propagar el descontento y traicionar finalmente la fortaleza para ponerla en tus manos, ahorrándote un largo sitio.

*Asaltar o invadir.— Cometemos frecuentemente la falta de tratar como enemiga una tendencia, un partido o una época, porque no llegamos sino por casualidad a ver su lado exterior o los “defectos de sus cualidades”, que están en ella necesariamente unidos, quizá porque nosotros mismos hemos tomado una dirección opuesta cuando lo mejor sería buscarle su lado bueno o crearlo en nosotros mismos. Es verdad que es necesaria una mirada muy fuerte y una voluntad mejor para hacer progresar lo que evoluciona y no está concluido que para penetrarlo y relegarlo en su imperfección.*

*HUMANO, DEMASIADO HUMANO, FRIEDRICH NIETZSCHE, 1878.*

A fines de enero de 1968, los norvietnamitas lanzaron la famosa Ofensiva del Tet contra los ejércitos sudvietnamita y estadounidense. Entre sus objetivos estaba Hue, la antigua capital de Vietnam y ciudad de gran significación religiosa para el pueblo vietnamita. En el centro de Hue se halla un inmenso fuerte llamado la Ciudadela, dentro del cual se alza el compuesto del Palacio Imperial, el alma y corazón de Hue. La Ciudadela tiene muros increíblemente gruesos y altos, y está rodeada por agua en sus cuatro costados. En 1968 estaba protegida por soldados estadounidenses y sus aliados. Pero, por alguna razón, los norvietnamitas la tomaron con notable facilidad. La conservaron varias semanas y luego desaparecieron de Hue como por arte de magia, tras un gran contrataque estadounidense. La Ciudadela no les importaba como posesión física o estratégica; lo que perseguían era el simbolismo de ser capaces de tomarla, mostrando al mundo que la invencibilidad estadounidense era un mito.

La captura de la Ciudadela fue una hazaña notable y se consiguió de la siguiente manera: meses antes del Tet, los norvietnamitas empezaron a infiltrar hombres en la ciudad y a organizar a sus simpatizantes que ya vivían en Hue y trabajaban dentro de la Ciudadela. Se apoderaron de detallados planos de la fortaleza, lo que les permitió cavar elaborados túneles bajo sus muros. También acumularon armas en puntos clave. Durante la festividad del Tet, infiltraron a más hombres en la ciudad, vestidos como campesinos. Aliados suyos dentro de la fortaleza les ayudaron a pasar los puestos de guardia y les abrieron las puertas. Confundiéndose con la población local, impidieron a los defensores de la Ciudadela distinguir al amigo del enemigo. Por último, habiendo reconocido la ubicación de la estructura concentrada de mando dentro de la Ciudadela, los norvietnamitas pudieron tomarla de inmediato, dejando a los

defensores sin posibilidad de comunicarse entre sí. Esto creó gran confusión, y en el proceso, la defensa de la Ciudadela se desplomó.

Los norvietnamitas llamaron a esta estrategia el “loto floreciente”. Esta maniobra echa hondas raíces en el pensamiento militar asiático, y sus aplicaciones van más allá de la guerra. En vez de apuntar al formidable frente del enemigo, la captura de puntos clave en la periferia de sus defensas y la búsqueda de una vía entre ellas (el método occidental tradicional), la estrategia del loto apunta antes que nada al centro: las suaves y vulnerables partes interiores. La meta es canalizar soldados y aliados a esa área central por cualquier medio posible, y atacarla primero, a fin de sembrar confusión. Más que tratar de penetrar las defensas, se les infiltra. Esto incluye la mente de los soldados y oficiales enemigos: planear estrategias para exasperarlos, trastornar sus facultades racionales, ablandarlos desde adentro. Como en el caso de la flor de loto, todo se desdobra desde el centro del blanco de ataque.

Un príncipe debe inquietarse poco de las conspiraciones cuando le tiene buena voluntad el pueblo; pero cuando éste le es contrario y le aborrece, tiene motivos de temer en cualquier ocasión y por parte de cada individuo.

NICOLÁS MAQUIAVELO, 1469-1527.

El principio básico es que resulta más fácil derribar una estructura —una pared, un grupo, una mente defensiva— desde adentro. Cuando algo empieza a deteriorarse o a destruirse desde adentro, cae por su propio peso, mucho mejor manera de derribarlo que chocar contra sus paredes. Al atacar a un grupo, el estratega del loto piensa primero en abrir un frente interno. Aliados en el interior proveerán valiosa inteligencia sobre las vulnerabilidades del enemigo. Lo sabotearán callada y sutilmente. Esparcirán la disensión y división internas. Esta estrategia puede debilitar al enemigo al punto de que te sea posible liquidarlo con un golpe de penetración; también puede derribar al enemigo por sí solo.

Una variante de la estrategia del loto es amistar con tus enemigos, abriéndote paso en forma subrepticia hasta su corazón y su mente. Como amigo de tus blancos de ataque, naturalmente conocerás sus necesidades e inseguridades, el suave interior que se esfuerzan tanto en ocultar. Bajarán la guardia con un amigo. Y aun después, cuando cumplas tus pérfidas intenciones, la perdurable resonancia de tu amistad continuará confundiéndolos, permitiéndote seguir manipulándolos y jugando con sus emociones o empujándolos a reacciones exageradas. Para un efecto más inmediato, puedes probar un súbito acto de bondad y generosidad que lleve a la gente a bajar sus defensas: la estrategia del caballo de Troya. (Durante diez largos años, los griegos atacaron en vano las murallas de Troya; el simple obsequio de un caballo de madera les permitió escurrir a algunos hombres dentro de Troya y abrir las puertas desde ahí.)

La estrategia del loto es ampliamente aplicable. Cuando enfrentes algo difícil o espinoso, no te distraigas o desalientes por su formidable apariencia; piensa en la manera de llegar al blando núcleo, el centro del que brota el problema. Tal vez la fuente de tu problema sea una persona en particular; quizá seas tú mismo y tus

anticuadas ideas; tal vez sea la disfuncional organización de un grupo. Conocer el núcleo del problema te dará gran poder para cambiarlo desde adentro. Tu primera idea debe ser siempre infiltrar el centro —ya sea con el pensamiento o la acción—, nunca aplastar en la periferia o sólo aporrear las paredes.

Si debes librarte o frustrar a alguien de tu propio bando, la tendencia natural es considerar la posibilidad de conspirar con otros de tu grupo que sientan lo mismo. En la mayoría de las conspiraciones, la meta es una acción de gran escala para derribar al líder y tomar el poder. Es mucho lo que está en juego, y por eso las conspiraciones suelen ser difíciles y peligrosas. La principal debilidad de toda conspiración es usualmente la naturaleza humana: a mayor número de personas implicadas, mayores probabilidades de que alguien traicione, deliberada o accidentalmente. Como dijo Benjamin Franklin: “Tres pueden guardar un secreto, si dos están muertos”. Por segur@ que estés de los demás conspiradores, nunca sabrás a ciencia cierta qué ocurre en su mente: las dudas que pueden tener, la gente con la que hablan.

Puedes tomar algunas precauciones. Mantén el número de conspiradores lo más reducido posible. Involúcralos en los detalles del complot sólo de ser necesario; entre menos sepan, menos tendrán para decir. Revelar el calendario de tu plan lo más tarde posible antes de actuar no les dará tiempo para incumplir. Luego, una vez descrito el plan, apégate a él. Nada siembra más dudas en la mente de los conspiradores que cambios de último minuto. Aun dadas todas estas garantías, ten en mente que la mayoría de los conspiradores fracasan y que, en su fracaso, generan toda clase de consecuencias imprevistas. Aun la exitosa conjura para asesinar a Julio César no derivó en la restauración de la República romana, como querían los conspiradores, sino en el antidemocrático régimen del emperador Augusto. Muy pocos conspiradores, y carecerás de la fuerza necesaria para controlar las consecuencias; muchos, y la conspiración será expuesta antes de dar fruto.

Al destruir algo desde adentro, debes ser paciente y resistir la tentación de una acción drástica de gran escala. Como demostró Canaris, la realización de pequeñas dislocaciones en la maquinaria es igualmente destructiva a largo plazo, y más segura, porque es más difícil de rastrear. Considera la capacidad para disuadir a tus adversarios de actuar agresivamente o la de hacer que sus planes fallen como una victoria en el campo de batalla, aun si tu triunfo es subrepticio. Unas cuantas de esas victorias y tu enemigo caerá en pedazos desde adentro.

En fin, la moral desempeña un papel crucial en cualquier guerra, y siempre es sabio empeñarse en minar la moral de las tropas enemigas. Los chinos llaman a esto “quitar la leña bajo el caldero”. Puedes intentarlo desde afuera, mediante la propaganda, pero esto suele tener el efecto contrario, reforzando la cohesión de soldados y civiles de cara a una fuerza extraña que trata de conquistarlos. Es mucho más efectivo buscar simpatizantes en las filas enemigas, quienes propaguen el descontento entre ellas como una enfermedad. Cuando los soldados ven que miembros de su bando tienen dudas sobre la causa por la que luchan, generalmente se

desmoralizan y se vuelven vulnerables a más deslealtad. Si sus líderes reaccionan con excesivo rigor a esa amenaza castigando a los gruñones, les harán el juego, pues pasarán por injustos y autoritarios; si ignoran el problema, éste crecerá; y si empiezan a ver enemigos por todas partes, su paranoia opacará sus capacidades estratégicas. Usar un frente interno para extender la disensión suele bastar para darte la ventaja que necesitas para arrollar al enemigo.

**Imagen:** La termita. Desde lo más hondo de la estructura de la casa, la termita corroe en silencio la madera, y sus ejércitos recorren pacientemente vigas y soportes. La labor no se nota, no así el resultado.

**Autoridad:** La peor política [militar] consiste en atacar las ciudades. [...] Si el general es incapaz de contener su impaciencia y ordena a sus hombres aglomerarse en los alrededores del muro como un enjambre de abejas, morirán un tercio de ellos sin que la ciudad caiga. [...] De esta forma, los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto. —*Sun-tzu (siglo IV a.C.)*

## REVERSO

Siempre es probable que haya personas descontentas en tu grupo capaces de volverse contra ti desde adentro. El peor error es ser paranoic@, sospechando de todos y tratando de seguir cada uno de sus pasos. Tu única verdadera salvaguarda contra conspiraciones y saboteadores es mantener satisfechas a tus tropas, ocupadas en su labor y unidas por su causa. Tenderán a vigilarse solas y entregarán a cualquier alborotador que intente fomentar problemas desde adentro. Sólo en cuerpos insanos y decadentes pueden echar raíces las células cancerosas.

## 32 Domina mientras simulas sumisión

### LA ESTRATEGIA DE LA AGRESIVIDAD PASIVA

*Todo intento por rendir a la gente a tu voluntad es una forma de agresión. Y en un mundo en el que las consideraciones políticas son primordiales, la forma de agresión más eficaz es la más oculta: la agresividad detrás de un exterior dócil y hasta amable. Para seguir la estrategia agresiva-pasiva debes simular congeniar con la gente, sin ofrecer resistencia. Pero en realidad tú dominas la situación. Eres reservad@, incluso un poco débil, pero esto sólo significa que todo gira a tu alrededor. Quizá algunas personas perciban lo que persigues y se enojen. No te preocupes; sólo cerciórate de disfrazar lo suficiente tu agresividad para que puedas negar que existe. Hazlo bien y se sentirán culpables de acusarte. La agresividad pasiva es una estrategia popular; debes aprender a defenderte de las vastas legiones de guerrer@s agresiv@s-pasiv@s que te acometerán en tu vida diaria.*

### EL ARMA DE LA CULPA

En diciembre de 1929, el grupo de ingleses que gobernaban la India se sentían un poco nerviosos. El Congreso Nacional Indio —principal movimiento por la independencia de ese país— acababa de abandonar las conversaciones sobre la propuesta de que Gran Bretaña devolviera gradualmente el gobierno autónomo al subcontinente. Llamaba entonces nada menos que a la independencia inmediata y total, y había pedido a Mahatma Gandhi encabezar una campaña de desobediencia civil para iniciar esa lucha. Gandhi, quien había estudiado derecho en Londres años antes, había inventado una forma de protesta de resistencia pasiva en 1906, mientras trabajaba como abogado en Sudáfrica. En la India, a principios de la década de 1920 había dirigido campañas de desobediencia civil contra los británicos que habían causado mucho revuelo, lo habían llevado a prisión y lo habían convertido en el hombre más venerado del país. Para los británicos, tratar con él nunca era fácil; pese a su frágil apariencia, era intransigente e implacable.

Aunque Gandhi creía en y practicaba una rigurosa forma de no violencia, los funcionarios coloniales del Raj británico tenían miedo: en un mal momento para la economía inglesa, lo imaginaban organizando un boicot contra bienes ingleses, por no mencionar manifestaciones masivas en las calles de ciudades de la India, una pesadilla policial.

Gandhi y sus socios deploraban repetidamente la incapacidad de su pueblo de ofrecer una resistencia organizada, efectiva y violenta contra la injusticia y la tiranía. Su experiencia era corroborada por una ininterrumpida serie de reiteraciones de todos los líderes de la India: que la India no podía practicar la guerra física contra sus enemigos. Se daban muchas razones, entre ellas debilidad, falta de armas, la reducción a la sumisión y otros argumentos de similar naturaleza. [...]

Frente a la cuestión de qué medios podía emplear Gandhi contra los británicos, llegamos a los otros juncriterios previamente mencionados: que el tipo de medios seleccionados y la forma en que pueden usarse dependen significativamente de la cara del enemigo, o del carácter de su oposición.

La oposición contra Gandhi no sólo hacía posible el uso efectivo de la resistencia pasiva, sino que prácticamente lo invitaba. Su enemigo era un gobierno británico caracterizado por una antigua y aristocrática tradición liberal, que concedía alto grado de libertad a sus colonias y que siempre había operado con base en un patrón de uso, absorción, seducción o destrucción, mediante el halago o la

corrupción, de los líderes revolucionarios surgidos de las filas coloniales. Éste era el tipo de oposición que toleraría, y en definitiva capitularía ante, la táctica de la resistencia pasiva.

*RULES FOR RADICALS, SAUL D. ALINSKY, 1971.*

El hombre a cargo de la estrategia del Raj en el combate al movimiento independentista era el virrey de la India, lord Edward Irwin. Aunque Irwin admiraba a Gandhi en lo personal, había decidido reaccionar a él rápido y con fuerza; no podía permitir que la situación se le fuera de las manos. Esperaba ansiosamente ver qué haría Gandhi. Las semanas pasaron y, por fin, el 2 de marzo Irwin recibió una carta de Gandhi —más bien conmovedora en su honestidad— que revelaba los detalles de la campaña de desobediencia civil que estaba a punto de lanzar. Sería una protesta contra el impuesto de la sal. Los británicos ejercían un monopolio sobre la producción de sal de la India, aunque ésta podía ser fácilmente recolectada por cualquiera en la costa. También cobraban un impuesto más bien alto sobre ella. Esto era una pesada carga para los más pobres de la India, para quienes la sal era el único condimento. Gandhi planeaba encabezar una marcha de sus seguidores desde su *ashram* cerca de Bombay (la actual Mumbai) a la ciudad costera de Dandi, donde recogería sal de mar dejada en la playa por las olas y alentaría a los indios de todas partes a hacer lo mismo. Todo esto podría prevenirse, escribió a Irwin, si el virrey derogaba de inmediato el impuesto a la sal.

Irwin leyó su carta con una sensación de alivio. Imaginó a Gandhi, de sesenta años de edad, más bien frágil e inclinado sobre un bastón de bambú, dirigiendo a sus heterogéneos seguidores desde su *ashram* —menos de ochenta personas— en una marcha de trescientos kilómetros al mar, donde recogería algo de sal de la arena. En comparación con lo que Irwin y su equipo habían esperado, la protesta parecía de escala casi ridículamente reducida. ¿Qué pensaba Gandhi? ¿Había perdido contacto con la realidad? Incluso algunos miembros del Congreso Nacional Indio estaban profundamente desilusionados por la protesta que había elegido. En cualquier caso, Irwin tenía que repensar su estrategia. Le bastaría con no hostigar ni arrestar a ese piadoso anciano y a sus seguidores (muchos de ellos mujeres). Eso se vería muy mal. Era mejor dejarlo en paz, evitando la apariencia de una respuesta autoritaria y dejando que la crisis se desarrollara y extinguiera. A la larga, la ineffectividad de esa campaña desacreditaría un tanto a Gandhi, rompiendo su hechizo sobre las masas indias. El movimiento independentista se fracturaría, o al menos perdería parte de su impulso, dejando a Inglaterra en una posición más fuerte a largo plazo.

Mientras Irwin observaba los preparativos de Gandhi para la marcha, se convencía cada vez más de que había elegido la estrategia correcta. Gandhi otorgaba al evento una calidad casi religiosa, como la famosa marcha de lord Buda para alcanzar la sabiduría divina, o el retiro de lord Rama en el *Ramayana*. Su lenguaje era crecientemente apocalíptico: “Iniciamos una lucha de vida o muerte, una guerra santa”. Esto parecía resonar entre los pobres, quienes empezaban a juntarse en el *ashram* de Gandhi para oírlo hablar. Gandhi invitaba a camarógrafos de todo el

mundo a filmar la marcha, como si fuera un acto histórico trascendental. El propio Irwin era un hombre religioso y se veía como representante de una nación civilizada temerosa de Dios. Redundaría en crédito de Inglaterra que se le viera dejar intacto a ese hombre piadoso en su procesión al mar.

Es imposible ganar una contienda con un adversario indefenso, porque si ganas, no ganas nada. Cada golpe que das no se te devuelve, así que todo lo que puedes sentir es culpa por haber golpeado, experimentando al mismo tiempo la desagradable sospecha de que esa indefensión es calculada.

*STRATEGIES OF PSYCHOTHERAPY, JAY HALEY, 1963.*

Gandhi y sus seguidores partieron de su *ashram* el 12 de marzo de 1930. Mientras el grupo iba de una villa a otra, sus filas empezaron a abultarse. Gandhi era cada día más osado. Llamó a los estudiantes de toda la India a abandonar las aulas y sumarse a su marcha. Miles respondieron. Grandes multitudes se reunían a lo largo del camino para verlo pasar; sus discursos ante éstas eran cada vez más ardientes. Parecía tratar de inducir a los ingleses a arrestarlo. El 6 de abril metió a sus seguidores al mar para purificarse, y luego recogió algo de sal de la playa. Por toda la India corrió rápidamente la noticia de que Gandhi había violado la ley de la sal.

Irwin siguió esos hechos con creciente alarma. Se dio cuenta de que Gandhi lo había engañado: en vez de responder con rapidez y decisión a esa aparentemente inocente marcha al mar, el virrey había dejado a Gandhi en paz, permitiendo que la marcha adquiriera impulso. De inofensiva apariencia inicial, el simbolismo religioso había agitado a las masas, y la cuestión de la sal se había convertido de un modo u otro en un pararrayos del descontento con la política inglesa. Gandhi había elegido arteramente un asunto que los ingleses no reconocerían como amenazador, pero que resonaría entre los indios. Si Irwin hubiera reaccionado arrestando a Gandhi de inmediato, todo se habría apagado. Pero ya era demasiado tarde; arrestarlo en ese momento sólo atizaría el fuego. Sin embargo, dejarlo en paz exhibiría debilidad y le cedería la iniciativa. Mientras tanto, manifestaciones no violentas surgían en ciudades y pueblos de toda la India, y responder con violencia a éstas sólo volvería a los indios moderados más solidarios con los manifestantes. Al parecer, cualquier cosa que Irwin hiciera empeoraría las cosas. Así que estaba preocupado, sostenía interminables reuniones, y no hacía nada.

En los días siguientes, aquella causa tuvo mayores repercusiones. Miles de indios viajaron a las costas del país para recolectar sal tal como Gandhi lo había hecho. Grandes ciudades atestiguaron manifestaciones masivas en las que esa sal ilegal era regalada o vendida a un precio mínimo. Una forma de protesta no violenta desembocaba en otra: un boicot promovido por el Congreso Nacional Indio contra bienes británicos, por ejemplo. Finalmente, por órdenes de Irwin, los británicos empezaron a responder con fuerza a las manifestaciones. Y el 4 de mayo arrestaron a Gandhi y lo metieron a la cárcel, donde permanecería nueve meses sin juicio.

El arresto de Gandhi encendió una conflagración de protesta. El 21 de mayo, un grupo de dos mil quinientos indios marchó pacíficamente contra los Dharasana Salt

Works del gobierno, defendidos por policías indios y oficiales británicos armados. Cuando los marchistas se precipitaron contra la fábrica, fueron golpeados con macanas recubiertas de acero. Instruidos en los métodos de no violencia de Gandhi, los manifestantes no hicieron el menor intento de defenderse; simplemente se sometieron a los golpes que les llovían. Quienes no habían sido golpeados continuaron marchando, hasta que casi el último de ellos fue aporreado. Esta repulsiva escena recibió mucha atención en la prensa. Incidentes similares en toda la India contribuyeron a destruir el último lazo sentimental que los indios aún tuvieran con Inglaterra.

Para terminar con la espiral de inquietud, Irwin se vio finalmente obligado a negociar con Gandhi y, en varias cuestiones, a ceder terreno, hecho sin precedentes para un virrey imperialista inglés. Aunque el final del Raj tardaría varios años en llegar, la Marcha de la Sal resultaría el principio del fin, y en 1947 los ingleses salieron de la India sin que se hubiera librado una sola batalla.

Se dice que Huang Ti, el legendario Emperador Amarillo y supuesto ancestro de la dinastía Chou, el paradigma histórico de la concordia y la civilización, sacaba armonía del caos, domesticaba a los bárbaros y a las bestias salvajes, despejaba los bosques y pantanos e inventó los “cinco sonidos armoniosos”, no mediante un acto de épica matanza, sino mediante su virtud superior, adaptándose y rindiéndose a las “condiciones naturales” y la Voluntad Celestial. Así, el confucianismo repudia por impracticable la idea de soluciones militares a los problemas humanos. El más notable heredero de Huang Ti, se nos dice, fue Ti Yao, un caballero que “naturalmente y sin esfuerzo” abrazó la reverencia, la cortesía y la inteligencia.

No obstante, durante su reinado, el Diluvio, el símbolo universal de la anomia en la mitología, amenazó con inundar el territorio. Así, debió nombrar un sucesor que preservara el orden de su propio hijo. Ti Yao eligió al hombre más calificado para la labor, el venerable Shun, quien en varias pruebas ya había demostrado capacidad para armonizar los asuntos humanos a través de la rectitud. [...]

Shun seleccionó a su vez a Yu el Sabio para planear el fin de la inundación. Como Yu rechazaba el vino y actuaba siempre en forma apropiada, moviéndose con la naturaleza y no resistiéndose a ella, le fue revelado el Camino del Cielo (T'ien Tao).

Subsecuentemente arregló las aguas del río no combatiéndolas con un dique, sino rindiéndose y despejando para ellas un canal más amplio por el cual correr. De no haber sido por Yu, dice el relato, quien personificó en adelante la sabiduría tanto de Confucio como de Lao Tsé, el profeta taoísta, nos habríamos convertido en peces.

*RELIGIOUS MYTHOLOGY AND THE ART OF WAR, JAMES A. AHO, 1981.*

## ***Interpretación***

Gandhi era un estratega engañosamente astuto cuya frágil, e incluso piadosa, apariencia hacía constantemente que sus adversarios lo subestimaran. La clave de toda estrategia exitosa es conocer tanto al enemigo como a un@ mism@, y Gandhi, educado en Londres, conocía bien a los ingleses. Los juzgaba un pueblo esencialmente liberal que enarbolaba tradiciones de libertad política y conducta civilizada. Este concepto de sí mismos —aunque no exento de contradicciones, como lo indicaba su ocasional conducta brutal en sus colonias— era de suma importancia para los ingleses. Los indios, por su parte, se sentían humillados tras largos años de sometimiento a sus amos ingleses. Estaban en gran medida desarmados, sin posición



para ocuparse de una insurrección o guerra de guerrillas. Si se rebelaban violentamente, como habían hecho otras colonias, los ingleses los aplastarían y afirmarían haber actuado en defensa propia; su civilizado concepto de sí mismos no sufriría daño. El uso de la no violencia, por otro lado —ideal y filosofía que Gandhi valoraba profundamente y con una rica tradición en la India—, explotaba a la perfección la reluctancia inglesa a responder con la fuerza a menos que fuera absolutamente necesario. Atacar a personas que protestaban en forma pacífica no armonizaba con la noción que tenían los ingleses de su pureza moral. Si se les hacía sentir confundidos y culpables, se paralizarían a causa de su ambivalencia y renunciarían a la iniciativa estratégica.

La Marcha de la Sal es quizá el mejor ejemplo de la brillantez estratégica de Gandhi. Primero, eligió deliberadamente un asunto que los británicos considerarían inofensivo, y aun risible. Responder con la fuerza a una marcha por la sal habría puesto en aprietos a los ingleses. Así, al identificar su aparentemente trivial asunto en su carta a Irwin, Gandhi se dio margen para desarrollar la marcha sin temor a la represión. Usó ese margen para enmarcar la marcha en un contexto indio que le daría a ésta gran atractivo. El simbolismo religioso que encontró para ello tenía también otra función: acentuar la parálisis de los británicos, muy religiosos a su manera, y por lo tanto incapaces de reprimir un acto espiritual. Por último, como cualquier buen *showman*, Gandhi confirió a la marcha gran dramatismo visual y usó a la prensa para su máxima difusión.

Una vez que la marcha adquirió impulso, ya era demasiado tarde para detenerla. Gandhi había encendido una hoguera, y las masas ya estaban profundamente involucradas en la lucha. Cualquier cosa que Irwin hiciera en ese momento empeoraría la situación. La Marcha de la Sal no sólo se convirtió en modelo de futuras protestas, sino que además fue claramente el momento decisivo en la lucha de la India por su independencia.

Hoy muchas personas son tan ambivalentes como lo eran los ingleses ante el poder y la autoridad. Necesitan poder para sobrevivir, pero al mismo tiempo tienen una necesidad igualmente grande de creer en su propia bondad. En este contexto, combatir a la gente con cualquier clase de violencia te hace parecer mal@ y agresiv@. Y si es más fuerte que tú, en realidad le haces el juego, justificando una respuesta autoritaria de su parte. La culminación de la sabiduría estratégica es, en cambio, aprovechar la latente ambivalencia de culpa y liberalidad de la gente haciéndote pasar por benign@, amable, incluso pasiv@. Esto la desarmará y atravesará sus defensas. Si actúas para retarla y resistirte a ella, debes hacerlo moral, virtuosa, pacíficamente. Si no puede evitar responder con la fuerza, se verá y sentirá mal; si titubea, tendrás la ventaja y la oportunidad de determinar la dinámica entera de la guerra. Es casi imposible combatir a la gente que levanta las manos y no se resiste a los usuales modos agresivos. Esto es completamente desconcertante e inhabilitador. Operando de esta manera, infliges culpa como si fuera un arma. En un

mundo político, tu pasiva y moralista resistencia paralizará al enemigo.

*Yo creía en la política de demandas, representaciones y negociaciones amistosas. Pero todo eso ya no sirve. Ahora sé que ésa no es la manera de persuadir a este gobierno. La sedición se ha convertido en mi religión. La nuestra es una guerra no violenta.*

—**Mahatma Gandhi (1869-1947).**

## PODER PASIVO

A principios de 1820 estalló una revolución en España, seguida meses después por otra en Nápoles, entonces una ciudad-Estado incorporada al imperio austriaco. Forzados a aceptar constituciones liberales que seguían el modelo de la Francia revolucionaria de treinta años antes, los reyes de ambas naciones tenían razones para temer el destino del rey francés de aquel entonces, Luis XVI, quien fue decapitado en 1793. Mientras tanto, los líderes de las grandes potencias europeas —Inglaterra, Austria y Prusia— temblaban ante la idea de que la agitación y el radicalismo cruzaran sus fronteras, apenas recién estabilizadas por la derrota de Napoleón. Todos querían protegerse y detener la marea de la revolución.

En medio de la inquietud general, el zar Alejandro I de Rusia (1777-1825) propuso de súbito un plan que a muchos les pareció un remedio más peligroso que la enfermedad. El ejército ruso era el más grande y temido de Europa; Alejandro deseaba lanzarlo tanto contra España como contra Nápoles, para aplastar ambas revueltas. A cambio, insistía en que los reyes de esas dos naciones promulgaran reformas liberales que concedieran más libertades a sus ciudadanos, a fin de que, más satisfechos, su deseo de revolución se diluyera.

La devoción que le tenían sus soldados, declarada en numerosos testimonios, debe considerarse un hecho. [Julio César] no habría podido hacer lo que hizo sin ello. El discurso con el que, se dice una y otra vez, sofocó un motín con una sola palabra, llamando a sus hombres, no compañeros soldados como era su costumbre, sino ciudadanos, civiles, muestra mucho más acerca de sus métodos que el mero uso astuto de un término.

Era el momento más crítico para él. Se hallaba en Roma tras la derrota de Pompeyo, a punto de zarpar a África, para someter allá al poderoso ejército senatorial. En la ciudad estaba rodeado por férreos enemigos. Dependía por completo de su ejército, y su mejor y más confiable legión se amotinó. Estuvieron a punto de matar a su oficial; marcharon a Roma y exigieron su destitución; no servirían más a César. Él envió por ellos, diciéndoles que llevaran sus espadas consigo, instrucción perfectamente característica de él. Todo lo que se dice de él exhibe su despreocupación por el peligro que corría.

Frente a frente con ellos, les pidió exponer sus argumentos y escuchó mientras le contaban todo lo que habían hecho y sufrido por tan pobres recompensas, y exigieron que se les licenciara. Su discurso de respuesta también fue característico, muy amable, muy breve, justo al grano: “Tienen razón, ciudadanos. Han trabajado mucho; han sufrido mucho. Desean su licenciamiento. Lo tienen. Los licencio a todos. Tendrán su recompensa. Jamás se dirá de mí que haya hecho uso de ustedes cuando estaba en peligro, y que haya sido ingrato con ustedes cuando el peligro había pasado”. Eso fue todo, pero los legionarios que escuchaban quedaron completamente rendidos a su voluntad.

Exclamaron que jamás lo abandonarían; imploraron que los perdonara, que los recibiera de nuevo como sus soldados. Detrás de las palabras estaba su personalidad; y aunque eso jamás podrá rescatarse, algo de ello atraviesa sin embargo sus breves, escuetas oraciones: la fuerza que enfrentaba tranquilamente la desertión en un momento de gran necesidad; el orgullo que no pronunciaba una sola palabra de apelación o reproche; la suave tolerancia de quien conocía a los hombres y no contaba para

Alejandro veía su propuesta como algo más que un programa práctico para salvaguardar a las monarquías europeas; formaba parte de una gran cruzada, un sueño que había abrigado desde los primeros días de su reinado. Hombre profundamente religioso que veía todo en términos del bien y el mal, quería que las monarquías europeas se reformaran y crearan una suerte de hermandad cristiana de gobernantes sabios y benévolo, con él, el zar, como su timonel. Aunque los poderosos consideraban a Alejandro una especie de lunático ruso, muchos liberales y hasta revolucionarios de toda Europa lo veían como su amigo y protector, el raro líder solidario con su causa. Se rumoraba incluso que había hecho contactos y participado en intrigas con varios izquierdistas.

El zar llegó aún más lejos con su idea: deseaba ya una conferencia de las principales potencias para discutir el futuro de España, Nápoles y Europa misma. El ministro inglés del Exterior, lord Castlereagh, escribió varias cartas tratando de disuadirlo de la necesidad de esa reunión. Nunca era prudente entrometerse en asuntos de otros países, decía Castlereagh; Alejandro debía dejar que Inglaterra ayudara a detener el desorden en España, su cercano aliado, mientras Austria hacía lo propio en Nápoles. Otros ministros y gobernantes también escribieron a Alejandro, con argumentos similares. Era crucial mostrar un frente unificado contra su plan. Pero un hombre —el ministro austriaco del Exterior, el príncipe Klemens von Metternich— reaccionó ante el zar en forma muy distinta, e impactante, por decir lo menos.

Metternich era el más poderoso y respetado ministro de Europa. El realista por antonomasia, siempre era pausado para emprender acciones arrojadas o involucrar a Austria en cualquier clase de aventura; la seguridad y el orden eran sus preocupaciones primarias. Era un conservador, un creyente en las virtudes del *statu quo*. Si el cambio tenía que ocurrir, debía suceder lentamente. Pero Metternich era también un tanto enigmático: elegante cortesano, hablaba poco, pero, al parecer, siempre se salía con la suya. Entonces no sólo apoyó el llamado de Alejandro a la conferencia, sino que también pareció abierto a otras ideas del zar. ¿Acaso había sufrido un cambio de opinión y se desplazaba a la izquierda en sus últimos años? En cualquier caso, organizó personalmente la conferencia para octubre de ese año en la ciudad de propiedad austriaca de Troppau, en la actual República Checa.

Alejandro estaba encantado: con Metternich de su parte, podría realizar sus ambiciones, y de algunos más. Pero cuando llegó a Troppau para la conferencia, los representantes de las demás potencias asistentes se mostraron menos que amistosos con él. Franceses y prusianos estaban indiferentes; Castlereagh se había negado rotundamente a asistir. Sintiendo un tanto aislado, Alejandro volvió a animarse cuando Metternich propuso que sostuvieran reuniones privadas para discutir las ideas del zar. Durante varios días, y por horas sin fin, se encerraron en una sala. El zar tomó

la palabra casi todo el tiempo; Metternich escuchaba con su usual aire atento, afirmando y asintiendo con la cabeza. El zar, cuyo pensamiento era un poco vago, se esforzaba por explicar lo mejor que podía su visión de Europa, y la necesidad de que los líderes participantes en la conferencia exhibieran su unidad moral. No pudo menos que sentirse frustrado ante su incapacidad para hacer más específicas sus ideas.

Tras varios días de conversaciones, Metternich le confesó por fin al zar que también él veía que un peligro moral se gestaba en Europa. La revolución atea era el azote de la época; ceder al espíritu radical, mostrar cualquier indicio de arreglo, conduciría a la larga a la destrucción a manos de esas fuerzas satánicas. Durante la conferencia de Troppau, había estallado un motín en un regimiento de guardias rusos; Metternich le advirtió a Alejandro que ése era el primer síntoma de una infección revolucionaria que atacaba a la propia Rusia. Gracias a Dios, el zar, pilar de la fuerza moral, no cedería. Alejandro tendría que desempeñarse como líder de esa cruzada contrarrevolucionaria. Por eso a Metternich lo habían alentado tanto las ideas del zar sobre Nápoles y España, y así era como las interpretaba.

El zar se sintió arrebatado por el entusiasmo de Metternich: juntos se mantendrían firmes contra los radicales. De algún modo, sin embargo, el resultado de su conversación no fue un plan para que Rusia invadiera Nápoles y España; en efecto, Alejandro especuló en cambio que quizá no era el momento de presionar a los reyes de esas naciones para que reformaran su gobierno; que esto sólo debilitaría a ambos monarcas. Por lo pronto, la energía de los líderes debía dirigirse a detener la marea revolucionaria. De hecho, el zar empezó a arrepentirse de algunas de sus ideas más liberales, como se lo confesó en gran medida a Metternich. La conferencia terminó con una declaración del alto propósito común de las potencias —con un lenguaje que era en gran parte el del zar— y el acuerdo de que las tropas austriacas, no las rusas, restaurarían los plenos poderes del rey de Nápoles, y lo dejarían después para que aplicara las medidas de su elección.

Luego de que Alejandro volvió a Rusia, Metternich le escribió para elogiarlo por dar el ejemplo. El zar respondió con fervor: “Estamos comprometidos en un combate contra el reino de Satanás. No bastan embajadores para esta tarea. Sólo aquellos a quienes el Señor ha colocado a la cabeza de sus pueblos pueden, si Él les da Su bendición, sobrevivir a la contienda [...] con esa fuerza diabólica”. De hecho, el zar quería llegar más lejos: había retomado la idea de que su ejército sofocara la revolución en España. Metternich respondió que no era necesario —los británicos estaban manejando la situación—, pero que en una conferencia al año siguiente podría volver a tocarse el tema.

A principios de 1821 estalló otra revolución, esta vez en Piamonte, el único Estado italiano fuera del control austriaco. El rey fue obligado a abdicar. En este caso, Metternich recibió con beneplácito la intervención rusa, y noventa mil soldados rusos actuaron como reservas de un ejército austriaco en dirección a Piamonte. Una

presencia militar rusa tan cercana a sus fronteras ahogó en alto grado el espíritu de los rebeldes y de sus simpatizantes en toda Italia. Los izquierdistas que habían visto al zar como su amigo y protector dejaron de creer que lo era.

El ejército austriaco aplastó la revolución en unas semanas. A solicitud de Metternich, los rusos retiraron educadamente sus fuerzas. El zar estaba orgulloso de su creciente influencia en Europa, pero de un modo u otro se había embarcado en los planes justamente contrarios a su plan original de una cruzada: en vez de encabezar la lucha por el progreso y la reforma, se había convertido en guardián del *statu quo*, un conservador en el molde del propio Metternich. Los que lo rodeaban no podían entender cómo había sucedido eso.

A veces uno tiene que tratar con enemigos ocultos, intangibles influencias que se escurren en las oscuras esquinas y desde ese escondite afectan a la gente por medio de la sugestión. En casos como éste, es necesario rastrear esas cosas hasta los más secretos escondrijos, para determinar la naturaleza de las influencias por enfrentar. [...] El anonimato mismo de tales maquinaciones requiere un esfuerzo especialmente vigoroso e infatigable, pero esto bien vale la pena. Porque cuando esas elusivas influencias salen a la luz y se identifican, pierden su poder sobre la gente.

I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C

### **Interpretación**

El príncipe Metternich ha sido quizá el más efectivo practicante público de la agresividad pasiva en toda la historia. Otros diplomáticos lo creían cauteloso a veces, incluso débil, pero a la larga, como por arte de magia, siempre conseguía lo que quería. La clave de su éxito fue su capacidad para ocultar su agresividad al punto de volverla invisible.

Metternich siempre tenía el cuidado de formarse una opinión de su adversario. En el caso del zar Alejandro, trataba con un hombre gobernado por la emoción y sujeto a los más variables estados de ánimo. Pero el zar, detrás de su moralista fachada cristiana, también era agresivo a su manera, y ambicioso: ansiaba dirigir una cruzada. A ojos de Metternich, era tan peligroso como lo había sido Napoleón: en afán de hacer algo bueno por Europa, podía hacer marchar sus tropas de un extremo a otro del continente, creando indecible caos.

Interponerse en el camino del poderoso ejército de Alejandro sería destructivo en sí mismo. Pero el sagaz Metternich sabía que tratar de persuadir al zar de que estaba equivocado tendría el indeseable efecto de alimentar sus inseguridades y empujarlo a la izquierda, volviéndolo más propenso a realizar acciones peligrosas por su cuenta. En cambio, el príncipe tendría que manejarlo como a un niño, dirigiendo sus energías a la derecha mediante una campaña agresiva-pasiva.

En aquellos días la fuerza y las armas prevalecían; pero ahora la astucia del zorro avanza en todas partes, así que difícilmente puede hallarse un hombre leal o virtuoso.

REINA ISABEL I, 1533-1603.

La parte pasiva era simple: Metternich fingía ser dócil, acceder a ideas que en

realidad reprobaba en extremo. Aceptó la petición de Alejandro de un congreso, por ejemplo, aunque en lo personal se oponía a él. Luego, en sus conversaciones privadas con el zar en Troppau, al principio sólo escuchó, y más tarde mostró su entusiasta acuerdo. ¿El zar era partidario de demostrar unidad moral? Metternich también, aunque sus medidas siempre habían sido más prácticas que morales; era el maestro de la *realpolitik*. Aduló en el zar cualidades personales —fervor moral, por ejemplo— que en realidad creía peligrosas. También alentó al zar a llevar más lejos sus ideas.

Habiendo desarmado de ese modo las sospechas y resistencia del zar, Metternich operó al mismo tiempo en forma agresiva. En Troppau trabajó tras bastidores para aislar al zar de las demás potencias, a fin de que el líder de Rusia dependiera de él. Luego dispuso astutamente esas largas horas de reuniones privadas, en las que sutilmente contagió al zar de la idea de que la revolución era mucho más peligrosa que el *statu quo* y desvió la cruzada cristiana radical del ruso hacia un ataque contra el liberalismo. En fin, habiendo reflejado la energía de Alejandro, sus estados anímicos, su fervor y su lenguaje, Metternich logró inducirlo a enviar tropas contra la rebelión en Piamonte. Esta acción comprometió a Alejandro con la causa conservadora y lo enemistó con los liberales de Europa. Ya no podría emitir vagos y ambiguos pronunciamientos sobre la izquierda; por fin había pasado a la acción, en la dirección opuesta. El triunfo de Metternich era absoluto.

Aunque la frase “agresión pasiva” tiene connotaciones negativas para la mayoría de nosotr@s, como estrategia consciente la conducta agresiva-pasiva ofrece una vía insidiosamente poderosa para manipular a la gente y librar una guerra personal. Como Metternich, debes operar en dos frentes. Por fuera eres agradable, rindiéndote aparentemente a las ideas, energía y voluntad de los demás, cambiando de forma como Proteo. Recuerda: la gente es voluntariosa y perversa. Oponerse directamente a ella o tratar de cambiar sus ideas tendrá a menudo el efecto opuesto. Un frente pasivo y dócil, por otro lado, no le dará nada que combatir o resistir. Aceptar su energía te dará la posibilidad de desviarla en la dirección que deseas, como si canalizaras un río más que tratar de bloquearlo. Entre tanto, la parte agresiva de tu estrategia adopta la forma de contagiar a la gente de cambios sutiles en sus ideas y de una energía que la haga actuar en tu nombre. Su incapacidad para entender lo que haces te da margen para operar tras bastidores, controlando sus progresos, aislándola de los demás, induciéndola a peligrosos movimientos que la hagan depender de tu apoyo. Cree que eres su aliad@. Detrás de un agradable, sumiso e incluso débil aspecto, tú mueves los hilos.

*Ésa fue la verdadera proeza de la política de Metternich: acabar con el liberalismo ruso e imponer cierto dominio sobre el más poderoso rival de Austria mediante el disfraz de someterse a él.*

*—Henry Kissinger, Un mundo restaurado (1957).*

## CLAVES PARA LA GUERRA

Los seres humanos padecemos una limitación particular de nuestras facultades racionales que nos causa interminables problemas: cuando pensamos en alguien o en algo que nos ha ocurrido, generalmente optamos por la más simple, la más fácilmente digerible interpretación. Un conocido es bueno o malo, amable o grosero, con nobles o atroces intenciones; un hecho es positivo o negativo, benéfico o perjudicial; estamos contentos o tristes. Pero la verdad es que nada en la vida es tan simple. La gente es invariablemente una combinación de cualidades buenas y malas, fortalezas y debilidades. Sus intenciones al hacer algo pueden ser útiles y perjudiciales para nosotros al mismo tiempo, resultado de sus ambivalentes sentimientos hacia nosotros. Aun el hecho más positivo tiene un lado negativo. Y con frecuencia nos sentimos felices y tristes al mismo tiempo. Reducir las cosas a términos simples nos las hace más fáciles de manejar; pero como esto no tiene nada que ver con la realidad, también significa que constantemente incurrimos en malentendidos y malas interpretaciones. Sería de infinito beneficio para nosotros que nos permitiéramos más matices y ambigüedad en nuestros juicios sobre las personas y los hechos.

En esta posdata sobre la solución del problema de César, no es nuestra intención delinear el ascenso al poder de Octavio desde el momento en que llegó a Roma para reclamar su herencia hasta que, en 31 a.C., con la ayuda de Vipsanio Agripa, derrotó a Antonio y Cleopatra en Accio y se volvió dueño del mundo romano. Es describir en pocas palabras, en cambio, cómo resolvió el problema de César y estableció una paz que duraría más de doscientos años. Cuando contempló el imperio que había conquistado y sus heterogéneos gobiernos y pueblos locales, se dio cuenta de que era demasiado grande y complejo para ser regido por el consejo de una ciudad-Estado; que, por el contrario, exigía una forma de gobierno unipersonal, y que su problema era cómo disfrazarlo. Desde el principio decidió no alterar la constitución de la República, ni contemplar la monarquía. [...]

Primero, en 28 a.C., declinó todos los honores calculados para recordar a los romanos el poder real; adoptó el título de príncipe (“primer ciudadano”), y llamó a su sistema el Principado. Segundo, aceptó todas las antiguas convenciones: cónsules, tribunos, magistrados, elecciones, etc. Tercero, en vez de ignorar al senado e insultar a sus miembros como lo había hecho César, se tomó la molestia de consultarlo y aplacarlo. Finalmente, el 13 de enero de 27 a.C. en una sesión del senado, renunció a todas sus facultades extraordinarias y las puso a disposición del senado y el pueblo. Y cuando los senadores le rogaron que las retomara y no abandonara la comunidad a la que había salvado, se rindió a su solicitud y consintió en asumir la autoridad de procónsul sobre una provincia ampliada, que incluía a Hispania, Galia, Siria, Cilicia y Chipre, mientras que al senado le fueron dejadas las demás provincias. Así, en apariencia la soberanía del senado y el pueblo fue restaurada; pero de hecho, a causa de que la provincia ampliada de Octavio contenía a la mayoría de las legiones, y Egipto, sobre el que gobernaba como rey, [...] la base del poder político pasó a sus manos. Tres días después el senado decretó que debía conferírsele el título de “Augusto” (el Venerado).

*JULIUS CAESAR, J. F. C. FULLER, 1965.*

Esta tendencia nuestra a juzgar las cosas en términos simples explica por qué la agresividad pasiva es tan diabólicamente eficaz como estrategia y por qué tantas personas la usan, consciente o inconscientemente. Por definición, la gente que actúa en forma agresiva-pasiva es simultáneamente pasiva y agresiva. Por fuera es dócil, amigable, obediente, incluso cariñosa. Al mismo tiempo, por dentro trama y emprende acciones hostiles. Su agresividad suele ser muy sutil: pequeños actos de sabotaje, comentarios destinados a exasperarte. También puede ser flagrantemente perjudicial.

Cuando somos víctimas de esa conducta, nos resulta difícil imaginar que ambas cosas están sucediendo al mismo tiempo. Podemos manejar la idea de que alguien puede ser amable un día y descortés al siguiente; a esto se le llama ser sencillamente de ánimo voluble. Pero ser descortés y amable simultáneamente... eso nos confunde. Tendemos a tomar por real la apariencia pasiva de esas personas, y a involucrarnos emocionalmente con su aspecto agradable, no amenazador. Si notamos que algo no marcha del todo bien, que mientras que parecen amigables podrían estar haciendo algo hostil, realmente nos dejan perplej@s. Nuestra confusión da al@ guerrer@ agresiv@-pasiv@ mayor poder de manipulación sobre nosotr@s.

Hay dos tipos de agresividad pasiva. El primero es la estrategia consciente, tal como la practicaba Metternich. El segundo es una conducta semiconsciente o incluso inconsciente que la gente usa todo el tiempo en los pequeños y no tan pequeños asuntos de la vida diaria. Tú podrías verte tentad@ a perdonar a este segundo tipo agresivo-pasivo, que parece inconsciente de los efectos de sus acciones o incapaz de detenerlos; pero la gente suele saber lo que hace mucho mejor de lo que te imaginas, y es más que probable que te estés dejando engañar por su amigable e indefensa apariencia. Por lo general somos demasiado indulgentes con esta segunda variedad.

La clave para usar la agresividad pasiva como una positiva estrategia consciente es el frente que presentas a tus enemigos. Nunca deben poder detectar los hoscos, desafiantes pensamientos que ocurren en tu interior.

En 1802, el actual Haití era una posesión francesa desgarrada por una revuelta de los esclavos negros de ese país bajo la conducción de Toussaint-L'ouverture. Ese año un ejército enviado por Napoleón para aplastar la rebelión logró aprehender a Toussaint mediante traición y lo embarcó a Francia, donde finalmente murió en prisión. Entre los más condecorados generales de Toussaint estaba un hombre llamado Jean-Jacques Dessalines, quien se rindió entonces a los franceses y se desempeñó incluso en su ejército, ayudando a apagar focos aislados de revuelta y obteniendo mucho aprecio. Pero todo era una treta: cuando Dessalines sofocaba esos residuos de rebelión, entregaba las armas que capturaba a los franceses, pero siempre conservaba en secreto algunas de ellas, almacenándolas hasta que tuvo un gran arsenal. Mientras tanto, formó y adiestró a un nuevo ejército rebelde, en las remotas áreas a las que sus tareas lo llevaban. Luego, eligiendo el momento en que un brote de fiebre amarilla había diezmado al ejército francés, reanudó las hostilidades. En unos años había derrotado a los franceses y liberado a Haití para siempre del control colonial.

El uso por Dessalines de la agresividad pasiva tiene profundas raíces en la estrategia militar, en la que podría llamarse "rendición falsa". En la guerra, tus enemigos nunca pueden descifrar tus ideas. Deben hacer de tu apariencia su guía, interpretando las señales que emites para deducir lo que piensas y planeas. Entre tanto, la rendición de un ejército tiende a ser seguida por un alud de emociones mientras todos bajan la guardia. El vencedor mantendrá vigiladas a las tropas



derrotadas, pero, fatigado por el esfuerzo que tuvo que hacer para ganar, se sentirá profundamente tentado a ser menos precavido que antes. Un estratega astuto, entonces, puede rendirse en falso: anunciar que está derrotado en cuerpo y espíritu. Al no ver ninguna indicación contraria, e incapaz de leer su mente, es probable que el enemigo tome su sumisión al pie de la letra. El falso rendido tiene así tiempo y espacio para tramar nuevas hostilidades.

Porque no me afrentó un enemigo, lo cual habría soportado; ni se alzó contra mí el que me aborrecía, porque me hubiera ocultado de él: mas tú, hombre, al parecer íntimo mío, mi guía, y mi familiar. [...] Extendió sus manos contra sus pacíficos: violó su pacto. Ablanda más que manteca su boca, pero guerra hay en su corazón: suavizan sus palabras más que el aceite, mas ellas son cuchillos.

SALMO 55, 12-13, 20-21.

En la guerra como en la vida, la rendición falsa depende de la inconsútil apariencia de sumisión. Dessalines no sólo se rindió, sirvió activamente a sus antiguos enemigos. Para que esto funcione, debes hacer lo mismo: fingir debilidad, un espíritu destrozado, un deseo de amistad, treta emocional con gran poder de distracción. Debes ser un actor/actriz. Cualquier signo de ambivalencia arruinará el efecto.

En 1940, el presidente estadounidense Franklin D. Roosevelt enfrentó un dilema. Estaba por terminar su segundo periodo en el cargo y era una tradición no escrita de la política estadounidense que ningún presidente contendiera por un tercer periodo. Pero Roosevelt tenía muchas tareas pendientes. En el exterior, Europa estaba sumida en una guerra que casi sin duda acabaría involucrando a Estados Unidos; en el interior, el país había atravesado tiempos difíciles, y Roosevelt deseaba llevar hasta su conclusión sus programas para remediarlos. Si revelaba su deseo de un tercer periodo, sin embargo, incitaría oposición aun dentro de su propio partido. Muchos lo habían acusado ya de tendencias dictatoriales. Así que decidió lograr lo que quería mediante una forma de agresividad pasiva.

En los meses previos a la convención demócrata, que elegiría al candidato que el partido presentaría en la contienda, Roosevelt declaró repetidamente su falta de interés en un tercer periodo. También alentó activamente a otros en el partido a buscar la nominación para remplazarlo. Al mismo tiempo, modeló con todo cuidado su lenguaje para jamás cerrarse por completo la puerta de la contienda, y empujó a suficientes candidatos a la competencia de la nominación para que ninguno de ellos pudiera llegar como favorito a la convención. Luego, cuando se inició la convención, Roosevelt se retiró de la escena, dejando sentir su gran presencia por medio de su ausencia: sin él, las sesiones eran incomparablemente insípidas. Se le informó que la gente empezaba a exigir a gritos su presencia. Dejando que ese deseo llegara al máximo, el presidente hizo entonces que el senador Alben Barkley, su amigo, insertara en su propio discurso en la convención un mensaje de Roosevelt: “El presidente nunca ha tenido, ni tiene hoy, ningún deseo o propósito de continuar en el cargo de presidente, de ser candidato a ese cargo o de ser nominado por la

convención para ese cargo”. Tras un momento de silencio, la sede de la convención empezó a resonar con el grito de los delegados: “¡QUEREMOS A ROOSEVELT!”. La conmoción se prolongó una hora. Al día siguiente votaron los delegados, y las consignas de “¡ROOSEVELT!” volvieron a llenar la sala. El nombre del presidente se introdujo en la nominación, y ganó por amplio margen en la primera ronda.

Recuerda: nunca es prudente parecer demasiado ansios@ de poder, riqueza o fama. Tu ambición puede llevarte a la cima, pero no se te apreciará y descubrirás que tu impopularidad es un problema. Es preferible que disfraces tus maniobras por el poder: no lo desees, pero te ves obligad@ a aceptarlo. Ser pasiv@ y hacer que los demás se acerquen a ti es una brillante forma de agresividad.

Esta expresión representa un arquetipo de la literatura universal: a una persona con cara sonriente y corazón cruel se le llama “tigre sonriente” en el folclor chino.

*THE WILES OF WAR: 36 MILITARY STRATEGIES FROM ANCIENT CHINA*, TRADUCCIÓN DE SUN HAICHEN, 1991.

Sutiles actos de sabotaje pueden obrar maravillas en la estrategia agresiva-pasiva porque puedes camuflarlos bajo un amigable, dócil aspecto. Así fue como el director de cine Alfred Hitchcock maniobró mejor que el entrometido productor David O. Selznick, quien solía alterar el guión a su gusto y luego aparecía en el foro para cerciorarse de que se rodara lo que él quería. En esas ocasiones, Hitchcock podía disponer que la cámara se descompusiera, o dejarla correr sin que tuviera película; para el momento en que Selznick veía la versión editada, volver a rodar era costoso e imposible. Entre tanto, el director se mostraba feliz de ver a Selznick en el foro y se asombraba de que la cámara no rodara, o rodara pero no grabara película alguna.

La agresividad pasiva es tan común en la vida diaria que debes saber cómo ejercer la defensa tanto como el ataque. No dejes de usar esta estrategia por ningún motivo; es demasiado efectiva para eliminarla de tu arsenal. Pero también debes saber manejarla con l@s agresiv@s pasiv@s semiconscientes tan frecuentes en el mundo moderno, advirtiéndolo que se proponen antes de que te exasperen y siendo capaz de defenderte contra su extraña forma de ataque.

Primero, debes entender por qué la agresividad pasiva se ha vuelto tan omnipresente. En el mundo actual, la abierta expresión de críticas o sentimientos negativos hacia los demás se desalienta cada vez más. La gente tiende a tomar las críticas muy personalmente. Además, el conflicto ha de evitarse a toda costa. Existe una gran presión social para complacer y agradar a la mayor cantidad posible de personas. Pero es parte de la naturaleza humana tener impulsos agresivos, sentimientos negativos y pensamientos críticos sobre la gente. Incapaces de expresar abiertamente esos sentimientos sin temor a disgustar, cada vez más personas recurren a una especie de constante agresividad pasiva, justo bajo la superficie.

Con demasiada frecuencia su conducta es relativamente inofensiva: tal vez son crónicamente impuntuales, o hacen halagadores comentarios que esconden un filo sarcástico, u ofrecen ayuda pero nunca la hacen efectiva. Es mejor ignorar esas

comunes tácticas e; deja sencillamente que se te resbalen como parte de la corriente de la vida moderna y nunca las tomes personalmente. Tienes batallas más importantes que librar.

Hay, sin embargo, versiones más intensas y perjudiciales de agresividad pasiva, actos de sabotaje que causan verdaderos daños. Un colega es cordial frente a ti pero dice cosas a tus espaldas que te acarrean problemas. Permites que alguien entre a tu vida, sólo para que te robe algo que valoras mucho. Un empleado asume una importante función en tu lugar, pero la cumple lentamente y mal. Estos sujetos hacen daño porque son excelentes para eludir todo tipo de culpa. Su *modus operandi* consiste en generar suficientes dudas de que fueron ellos quienes realizaron el acto agresivo; nunca es su culpa. Por una u otra razón, son espectadores inocentes, indefensos, las auténticas víctimas de toda la dinámica. Sus negativas de responsabilidad son desconcertantes: tú sospechas que han hecho algo, pero no puedes probarlo; o peor aún, si son realmente hábiles, te sientes culpable de pensar siquiera que es su culpa. Y si en tu frustración estallas contra ellos, pagas un alto precio: dirigirán su atención a tu colérica, agresiva respuesta, tu reacción excesiva, distrayendo tus ideas de las maniobras agresivas-pasivas que tanto te irritaron en primera instancia. La culpa que sientes es un signo del poder que ellos tienen sobre ti. En efecto, prácticamente puedes reconocer la variedad nociva de la agresividad pasiva por la fuerza de las emociones que suscita en ti: no una molestia superficial, sino confusión, paranoia, inseguridad y enojo.

Para derrotar al@ guerrer@ agresiv@-pasiv@, primero debes trabajar en ti mism@. Esto significa ser agudamente consciente de la táctica de atribución de culpa tal como ocurre. Ahoga toda sensación de culpa que empieces a tener. Esos sujetos pueden ser muy congraciadores, usando el halago para atraerte a su telaraña, explotando tus inseguridades. Es a menudo tu propia debilidad la que te empuja a la dinámica agresiva-pasiva. Estáte alerta a eso.

Segundo, una vez que te des cuenta de que tratas con la variedad peligrosa, el movimiento más inteligente es desligarte, idealmente para echar a esa persona de tu vida, o al menos para no estallar y causar una escena, todo lo cual le haría el juego. Debes guardar la calma. Si ocurre que se trata de una pareja en una relación de la que no puedes desvincularte, la única solución es buscar la manera de hacer que esa persona se sienta cómoda para expresar sus sentimientos negativos hacia ti y alentar ese hecho. Esto puede ser difícil de aceptar en un principio, pero puede remediar su necesidad de actuar en secreto; y las críticas abiertas son más fáciles de manejar que el sabotaje encubierto.

No es patológico intentar obtener el control de una relación, todos lo hacemos; pero cuando se intenta obtener ese control mientras se niega hacerlo, la persona exhibe una conducta sintomática. En toda relación que se estabiliza, como entre esposo y esposa, ambas personas llegan a acuerdos sobre quién controla qué área de la relación. [...]

Una relación se vuelve psicopatológica cuando una de las dos personas maniobra para circunscribir la conducta de la otra mientras señala no hacerlo. La esposa en una relación así obligará al esposo a

ocuparse de la casa en forma tal que niegue hacerlo. Puede, por ejemplo, tener extraños mareos, alergia al jabón o diversos tipos de ataques que le exigen acostarse regularmente. Esa esposa circunscribe la conducta del esposo mientras niega hacerlo; después de todo, no puede evitar sus mareos.

Cuando una persona circunscribe la conducta de otra mientras niega hacerlo, la relación empieza a ser un tanto peculiar. Por ejemplo, cuando la esposa pide al esposo llegar a cierta hora a casa todas las noches porque tiene ataques de angustia cuando está sola, él no puede advertir que ella está controlando su conducta, pues no le exige estar en casa; la angustia y conducta de ella son involuntarias. Tampoco puede negarse a permitir que ella controle su conducta, por la misma razón.

*STRATEGIES OF PSYCHOTHERAPY, JAY HALEY, 1963.*

El español Hernán Cortés tenía muchos soldados agresivos-pasivos en el ejército con el que conquistó México, hombres que aceptaban por fuera su liderazgo pero que por dentro eran traidores. Cortés nunca confrontó o acusó a esas personas, jamás explotó frente a ellas en absoluto; en cambio, deducía en silencio cómo eran y qué perseguían y luego combatía fuego contra fuego, manteniendo una apariencia amigable pero trabajando tras bastidores para aislarlos e inducirlos a ataques en los que se pusieran al descubierto. La más efectiva contraestrategia con el@ agresiv@-pasiv@ es a menudo ser a su vez sutil y solapad@ con él/ella, neutralizando sus poderes. También puedes intentar esto con l@s poco nociv@s, l@s crónicamente impuntuales, por ejemplo: darles una probadita de su propio chocolate puede abrirles los ojos a los irritantes efectos de su conducta.

En cualquier caso, nunca concedes al@ pasiv@-agresiv@ tiempo ni espacio en los cuales operar. Déjal@ echar raíces y hallará todo tipo de furtivas maneras para tirar de ti aquí y allá. Tu mejor defensa es ser sensible a toda manifestación agresiva-pasiva a tu alrededor y mantener tu mente lo más libre posible de su insidiosa influencia.

**Imagen:** El río. Corre con gran fuerza, a veces desbordándose y produciendo indecibles daños. Intenta bloquearlo y sólo aumentarás su energía contenida y tu riesgo.

En cambio, desvía su curso, canalízalo, haz que su poder sirva a tus propósitos.

**Autoridad:** Así como la gota de agua perfora la roca, el débil y blando puede someter al firme y fuerte. —*Wiles of War*, Sun Haichen (1991).

## REVERSO

El reverso de la agresividad pasiva es la pasividad agresiva, presentar un rostro aparentemente hostil pero permaneciendo tranquil@ por dentro sin emprender ninguna acción inhóspita. El propósito en este caso es la intimidación: tal vez sepas que eres la parte débil y esperes disuadir a tus enemigos de atacarte presentando un frente violento. Engañados por tu apariencia, a ellos les será difícil creer que no te propones hacer nada. En general, presentarte como lo opuesto de lo que realmente eres y pretendes puede ser una manera útil de disfrazar tus estrategias.

## 33 Siembra incertidumbre y pánico con actos de terror

### LA ESTRATEGIA DE LA REACCIÓN EN CADENA

*El terror es el medio supremo para paralizar el deseo de resistencia de la gente y destruir su capacidad de planear una respuesta estratégica. Ese poder se obtiene mediante esporádicos actos de violencia que producen una constante sensación de amenaza, incubando un temor que se extiende por toda la esfera pública. La meta de una campaña de terror no es ganar en el campo de batalla, sino causar el máximo caos y provocar que la otra parte caiga en una desesperación extrema. Confundiéndose invisiblemente entre la población, ajustando sus acciones a los medios de información, los estrategas del terror crean la ilusión de estar en todas partes, y por lo tanto de ser más poderosos de lo que son en realidad. Es una guerra de nervios. Las víctimas del terror no deben sucumbir al temor, ni siquiera a la ira; para poder trazar una contraestrategia eficaz, deben mantener el equilibrio. De cara a una campaña de terror, la racionalidad individual es la última línea de defensa.*

### LA ANATOMÍA DEL PÁNICO

En Isfahán (en el actual Irán), hacia fines del siglo XI, Nizam al-Mulk, el poderoso visir del sultán Malik Sha, gobernante del gran imperio islámico de la época, reparó en una pequeña pero irritante amenaza. En el norte de Persia vivía la secta de los ismaelíes nizarios, seguidores de una religión en la que se combinaban el misticismo y el Corán. Su jefe, el carismático Hasán-i-Sabah, había reclutado a miles de conversos, disgustados por el estricto control del imperio ejercido sobre prácticas religiosas y políticas. La influencia de los ismaelíes aumentaba, y lo más preocupante para Nizam al-Mulk era el absoluto secreto en el que operaban: era imposible saber quién se había convertido a la secta, porque sus miembros lo hacían en privado y mantenían oculta su lealtad.

El visir monitoreaba sus actividades lo mejor posible, hasta que por fin se enteró de ciertas cosas que lo empujaron a la acción. Al paso de los años, aparentemente, miles de esos secretos conversos ismaelíes habían conseguido infiltrar castillos clave, y para entonces ya los habían tomado en nombre de Hasán-i-Sabah. Esto les daba control sobre parte del norte de Persia, una especie de Estado independiente dentro del imperio. Nizam al-Mulk era un administrador benévolo, pero sabía del peligro de permitir que sectas como la de los ismaelíes florecieran. Era preferible exterminarlas pronto a enfrentar la revolución. Así, en 1092, el visir convenció al sultán de enviar dos ejércitos para derribar los castillos y destruir a los ismaelíes nizarios.

*“Hermanos”, dice un poeta ismaelí, “cuando llegue el momento del triunfo, con buena fortuna de ambos mundos como nuestra compañera, entonces con un solo guerrero a pie un rey podrá ser atacado por el terror, aunque posea más de cien mil hombres a caballo”.*

CITADO EN *THE ASSASSINS*, BERNARD LEWIS, 1967.

Los castillos estaban firmemente defendidos y el campo a su alrededor rebosaba de simpatizantes. La guerra llegó a un punto muerto y al final los ejércitos del sultán fueron obligados a volver a casa. Nizam al-Mulk tendría que hallar otra solución,

quizá una fuerza de ocupación para la región; pero meses después, mientras viajaba de Isfahán a Bagdad, un monje sufí se acercó a la litera en la que se le transportaba, sacó una daga debajo de sus ropas y mató al visir a puñaladas. El asesino reveló ser un ismaelí vestido como un pacífico sufí y confesó a sus captores que el propio Hasán le había asignado esa tarea.

La muerte de Nizam al-Mulk fue seguida semanas después por la muerte, por causas naturales, de Malik Sha. Su pérdida habría sido un golpe en cualquier momento, pero sin su hábil visir para supervisar la sucesión, el imperio cayó en un periodo de caos que duró varios años. Para 1105, sin embargo, se había restablecido cierto grado de equilibrio y la atención se dirigió de nuevo a los ismaelíes. Con un homicidio habían logrado hacer temblar a todo el imperio. Tenían que ser destruidos. Se lanzó entonces una nueva y vigorosa campaña contra esa secta. Y pronto se descubrió que el asesinato de Nizam al-Mulk no había sido un solitario acto de venganza, como pareció serlo en su momento, sino una política ismaelí, una nueva manera, extraña y aterradora, de librar una guerra. En los años siguientes, miembros clave del gobierno del nuevo sultán, Muhammad Tapar, fueron asesinados en la misma forma ritual: un asesino emergía de una multitud para dar un golpe mortal con una daga. El acto solía realizarse en público y a pleno sol; a veces, sin embargo, tenía lugar mientras la víctima estaba en la cama, habiendo infiltrado un ismaelí secreto el personal de la casa.

Una ola de temor se extendió por la jerarquía del imperio. Era imposible saber quién era ismaelí: los seguidores de la secta eran pacientes, disciplinados y dominaban el arte de mantener sus creencias para sí mismos y encajar en cualquier parte. De nada servía que, cuando los asesinos eran capturados y torturados, acusaran a diversas personas del círculo íntimo del sultán de ser espías a sueldo de los ismaelíes o conversos secretos. Nadie podía saber a ciencia cierta si decían la verdad, pero arrojaban sospechas sobre todos.

Entonces, visires, jueces y funcionarios locales tenían que viajar rodeados de guardaespaldas. Muchos de ellos empezaron a vestir gruesas e incómodas camisas de cota de malla. En ciertas ciudades, nadie podía ir de una casa a otra sin permiso, lo que esparció la deslealtad entre la ciudadanía y facilitó a los ismaelíes reclutar conversos. Muchos tenían dificultades para dormir de noche o confiar aun en sus mejores amigos. Todo tipo de rumores desenfrenados eran difundidos por quienes habían caído presa de la paranoia. Amargas divisiones surgieron dentro de la jerarquía, pues algunos abogaban por un método de línea dura contra Hasán, mientras que otros predicaban la adaptación como única respuesta.

*Las pérdidas a las que nos acostumbramos nos afectan menos profundamente.*

JUVENAL, SIGLOS I-II D.C.

Mientras el imperio se empeñaba en reprimir de alguna manera a los ismaelíes, los asesinatos continuaban, aunque eran muy esporádicos. Pasaban meses sin uno, y

de pronto, había dos en una semana. Sucedió, y un alto administrador era seleccionado, sin ton ni son. Los funcionarios hablaban interminablemente de un patrón, analizando cada movimiento ismaelí. Sin darse cuenta, esa pequeña secta había terminado por dominar su pensamiento.

En 1120, Sanjar, el nuevo sultán, decidió actuar, planeando una campaña militar para capturar los castillos ismaelíes con una fuerza arrolladora y convertir la región circundante en un campo armado. Tomó precauciones extra para impedir un atentado contra su vida, cambiando sus disposiciones para dormir y sólo permitiendo acercársele a quienes conocía bien. Protegiéndose en lo personal, creía que podría librarse del pánico a su alrededor.

Mientras estaban en marcha los preparativos de la guerra, Hasán-i-Sabah envió un embajador tras otro a Sanjar ofreciéndole negociar el fin de los asesinatos. Todos fueron rechazados. La situación parecía haberse invertido: ya eran entonces los ismaelíes quienes estaban atemorizados.

Poco antes de lanzada la campaña, al despertar una mañana el sultán encontró una daga que había sido lanzada al suelo, a unos metros de donde su pecho yacía en la cama. ¿Cómo había llegado ahí? ¿Qué significaba? Entre más lo pensaba, más temblaba literalmente de miedo: era evidentemente una advertencia. No se lo dijo a nadie, pues ¿en quién podía confiar? Aun sus esposas eran sospechosas. Al cabo de aquel día, se hallaba en una crisis emocional. Esa noche recibió un mensaje de Hasán: “Si yo no apreciara al sultán, la daga fija en el duro suelo se habría plantado en su suave pecho”.

Sanjar había tenido suficiente. No podía pasar así un día más. No estaba dispuesto a vivir en constante temor, su mente trastornada por la incertidumbre y la sospecha. Era preferible, pensó, negociar con ese demonio. Canceló su campaña e hizo las paces con Hasán.

Al paso de los años, mientras el poder político de los ismaelíes aumentaba y la secta se expandía a Siria, sus asesinos se volvieron casi míticos. Los asesinos nunca habían intentado escapar; una vez cometido su acto, eran atrapados, torturados y ejecutados, pero seguían llegando nuevos, y nada parecía disuadirlos de ejecutar su tarea. Parecían poseídos, devotos absolutos de su causa. Algunos los llamaron *hashshashin*, de la palabra árabe *hashish*, porque actuaban como si estuvieran drogados. Cruzados europeos a Tierra Santa oyeron historias sobre esos diabólicos *hashshashin* y las transmitieron, de modo que esa palabra se transformó poco a poco en “asesino” y se incorporó para siempre al lenguaje.

En su viaje, Pisandro y los demás abolieron las democracias en las ciudades [griegas], como se había decidido. De algunos lugares también tomaron hoplitas para sumarlos a sus fuerzas, y así llegaron a Atenas. Ahí se encontraron con que la mayor parte del trabajo ya había sido realizada por miembros de su [antidemocrático] bando. Algunos de los jóvenes habían formado un grupo entre ellos y asesinado sin ser detectados a un tal Andrócles, uno de los principales líderes del bando [democrático]. [...]

Había también otras personas a las que consideraban indeseables y que eliminaban en secreto. [...] [Los atenienses] temieron cuando vieron su número, y nadie se atrevía a hablar en su contra. Si alguien se aventuraba a hacerlo, algún método apropiado se buscaba pronto para hacerlo matar, y nadie trataba de

investigar tales crímenes o actuar contra los sospechosos. En cambio, la gente guardaba silencio, y se hallaba en tal estado de terror que se creía lo bastante afortunada de que se le dejara en paz aun si no había dicho nada en absoluto. Imaginaba que el bando revolucionario era mucho mayor de lo que era en realidad, y perdió toda seguridad en sí misma, incapaz de descubrir la verdad a causa del tamaño de la ciudad y del insuficiente conocimiento de los demás. [...]

Los miembros del bando democrático se acercaban unos a otros con desconfianza, pensando que el de junto tenía algo que ver con lo que sucedía.

*HISTORIA DE LA GUERRA DEL PELOPONESO, TUCÍDIDES, CIRCA 460-CIRCA 399 A.C.*

## **Interpretación**

Hasán-i-Sabah tenía una meta: adueñarse de un Estado para su secta en el norte de Persia, que le permitiera a ésta sobrevivir y prosperar en el imperio islámico. Dado el relativamente escaso número de sus miembros y los poderes organizados en su contra, Hasán no podía aspirar a más, así que ideó una estrategia que fue sin duda la primera campaña terrorista organizada de la historia en pos de poder político. El plan de Hasán era engañosamente simple. En el mundo islámico, un líder que adquiría respeto era investido de considerable autoridad; y en la medida en que tenía autoridad, su muerte podía sembrar caos. Así, Hasán optó por atacar a esos líderes, aunque en forma un tanto casual: era imposible distinguir algún patrón en sus selecciones, y la posibilidad de ser la siguiente víctima era más inquietante de lo que muchos podían soportar. En verdad, excepto por los castillos en su poder, los ismaelíes eran sumamente débiles y vulnerables; pero infiltrando pacientemente a sus hombres en lo más profundo del corazón del gobierno del sultán, Hasán pudo crear la ilusión de que estaban en todas partes. Sólo unos cincuenta asesinatos se registraron en toda su vida, pero adquirió tanto poder político con ellos como si hubiera tenido un enorme ejército.

Este poder no podía proceder del solo hecho de hacer sentir temor a los individuos. Dependía del efecto que los asesinatos tendrían en el grupo social entero. Los funcionarios más débiles de la jerarquía eran los que sucumbían a la paranoia y esparcían dudas y rumores que contaminaban a los menos débiles. El resultado era un efecto de ondas: bruscos cambios emocionales, del enojo a la sumisión, de un lado a otro de la línea. Un grupo atrapado en este tipo de pánico no puede hallar su equilibrio y puede derrumbarse con el más leve empujón. Aun los más fuertes y determinados serán contagiados a la larga, como lo fue el sultán Sanjar: sus intentos de seguridad y la vida severa a la que se sometió por protección revelaban que estaba bajo la influencia de ese pánico. Una simple daga en el suelo fue suficiente para llevarlo al límite.

Entiende: tod@s somos extremadamente susceptibles a las emociones de quienes nos rodean. Suele resultarnos difícil percibir qué tan profundamente nos afectan los estados anímicos que recorren a un grupo. Esto es lo que vuelve al uso del terror tan efectivo y tan peligroso: con unos cuantos actos en momentos de violencia correctamente elegidos, un puñado de asesinos pueden suscitar toda clase de



corrosivos pensamientos e incertidumbres. Los miembros más débiles del grupo atacado sucumbirán al mayor temor, diseminando rumores y angustias que poco a poco vencerán al resto. Los fuertes pueden responder colérica y violentamente a la campaña de terror, pero eso sólo muestra lo influidos que están por el pánico; reaccionan en vez de planear estrategias, un signo de debilidad, no de fuerza. En circunstancias normales, los individuos que se atemorizan pueden recobrar su equilibrio mental al paso del tiempo, en especial si están rodeados de individuos tranquilos. Pero esto es casi imposible en un grupo en estado de pánico.

Cuando la imaginación pública se desborda, los asesinos adquieren proporciones mucho mayores, pareciendo omnipotentes y omnipresentes. Como lo demostró Hasán, un puñado de terroristas pueden tomar como rehén a un enorme imperio con unos cuantos golpes bien calibrados contra la psique grupal. Y una vez que los líderes del grupo sucumben a la tensión emocional —rindiéndose o lanzando un contrataque poco estratégico—, el éxito de la campaña de terror es absoluto.

*La victoria no se obtiene por el número de muertos, sino por el número de alarmados.*

—**Proverbio árabe.**

## **CLAVES PARA LA GUERRA**

En el curso de nuestra vida diaria estamos sujetos a temores de muchos tipos. Estos temores se relacionan por lo general con algo específico: alguien podría hacernos daño, se gesta un problema particular, nos amenaza una enfermedad, o incluso la muerte. En medio de un temor profundo, nuestra fuerza de voluntad se paraliza momentáneamente mientras contemplamos lo malo que podría ocurrirnos. Si esa condición se prolonga demasiado o es demasiado intensa, la vida se volverá insoportable, así que buscamos maneras de evitar esos pensamientos y mitigar nuestros temores. Tal vez recurrimos a las distracciones de la vida cotidiana: trabajo, rutinas sociales, actividades con amigos. La religión u otro sistema de creencias, como la fe en la tecnología o la ciencia, también podrían ofrecer esperanza. Estas distracciones y creencias se convierten en nuestro sustento, manteniéndonos de pie y capaces de seguir adelante sin la parálisis que el temor puede provocar.

En ciertas circunstancias, sin embargo, ese sustento puede hundirse, y entonces no hay nada que podamos hacer para estabilizarnos. En el curso de la historia es posible rastrear una suerte de locura que vence a los seres humanos durante ciertos desastres: un gran temblor, una plaga feroz, una violenta guerra civil. Lo que más nos inquieta en esas situaciones no es un espantoso hecho específico ocurrido en el pasado reciente; tenemos una tremenda capacidad para vencer y adaptarnos a algo horrible. Es el incierto futuro, el temor de que sucedan más cosas terribles y de que pronto suframos una tragedia impredecible: esto es lo que nos acobarda. No podemos deshacernos de esos pensamientos con rutinas o religión. El temor se vuelve crónico

e intenso, asediada nuestra mente por toda clase de pensamientos irracionales. Los temores específicos se vuelven generales. En un grupo, el pánico se instaura.

Seis en la cumbre significa: El estrépito provoca ruina y miradas de espanto. Avanzar trae desgracia consigo. Si todavía no ha tocado nuestro cuerpo sino que primero ha alcanzado el de nuestro prójimo, no hay nada censurable. Los compañeros de uno también tendrán algo de que hablar. Cuando el estrépito interior está en su apogeo, arrebatada al hombre la reflexión y la claridad de visión. En tal estado de conmoción, naturalmente que es imposible actuar con presencia de espíritu. Entonces lo correcto es mantenerse en silencio hasta que se hayan recuperado la compostura y la claridad. Pero esto sólo puede hacerlo un hombre cuando no está contaminado por la agitación, aunque sus desastrosos efectos ya sean perceptibles en torno suyo. Si se retira del conflicto a tiempo, seguirá estando libre de errores y daños. Pero sus compañeros, que ya no necesitan advertencia, seguramente que en su agitación estarán disgustados con él. Sin embargo, esto no deberá tomarlo en cuenta.

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

En esencia, esto es el terror: un intenso, opresivo temor de no poder conducir o librar una situación en la forma normal. Hay demasiada incertidumbre, demasiadas cosas malas que nos pueden ocurrir.

Durante la Segunda Guerra Mundial, cuando los alemanes bombardearon Londres, los psicólogos advirtieron que cuando el bombardeo era frecuente y un tanto regular, la gente terminaba por no percibirlo; se acostumbraba al ruido, la molestia, la mortandad. Pero cuando el bombardeo era irregular y esporádico, el temor se convertía en terror. Era mucho más difícil enfrentar la incertidumbre de cuándo llegaría el siguiente.

Es una ley de la guerra y la estrategia que, en pos de una ventaja, todo puede ensayarse y probarse. Así, grupos e individuos, viendo el inmenso poder que el terror puede tener sobre los seres humanos, hallaron la manera de usar el terror como estrategia. Las personas son criaturas hábiles, ingeniosas y adaptables. La manera de paralizar su voluntad y destruir su capacidad de pensar con claridad es crear conscientemente incertidumbre, confusión y un temor inmanejable.

Tal terror estratégico puede adoptar la forma de ejemplares actos de destrucción. Los maestros de este arte fueron los mongoles. Arrasaban algunas ciudades aquí y allá, en la forma más horrible posible. La aterradora leyenda de las hordas mongolas se extendió rápidamente. Desde su aproximación misma a una ciudad, el pánico cundía mientras los habitantes sólo podían imaginar lo peor. Con demasiada frecuencia, la ciudad se rendía sin batalla, la meta de los mongoles desde el principio. Un ejército relativamente pequeño lejos de la patria no podía permitirse largos asedios ni guerras prolongadas.

Este terror estratégico también puede usarse con fines políticos, para unir a un grupo o nación. En 1792, la Revolución francesa se hallaba fuera de control. Ejércitos extranjeros se aprestaban a invadir Francia; el país estaba irremediabilmente dividido en facciones. Los radicales, encabezados por Robespierre, enfrentaron esa amenaza iniciando una guerra contra los moderados, el Reino del Terror. Acusados de contrarrevolucionarios, miles fueron enviados a la guillotina. Nadie sabía quién sería el siguiente. Aunque los radicales eran de número relativamente reducido, creando tal

incertidumbre y temor pudieron paralizar la voluntad de sus adversarios. Paradójicamente, el Reino del Terror —que nos ofrece el primer caso registrado del uso de las palabras “terrorismo” y “terrorista”— produjo cierto grado de estabilidad.

Aunque el terror como estrategia puede ser empleado por grandes ejércitos y hasta Estados enteros, es practicado con más efectividad por grupos reducidos. La razón es simple: el uso del terror suele requerir la disposición a matar a civiles inocentes en nombre de un bien mayor y por un propósito estratégico. Durante siglos, con escasas y notables excepciones, como la de los mongoles, los jefes militares se negaron a llegar tan lejos. Entre tanto, un Estado que infligiera terror masivo a su población desataría demonios y generaría un caos que le sería difícil controlar. Pero los grupos pequeños no tienen esos problemas. Siendo tan reducido el número de sus miembros, no pueden esperar librar una guerra convencional, y ni siquiera una campaña guerrillera. El terror es su estrategia de último recurso. Frente a un enemigo mucho mayor, a menudo están desesperados, y tienen una causa con la que están absolutamente comprometidos. Las consideraciones éticas empalidecen en comparación. Y crear caos es parte de su estrategia.

La base de la guerra mongola era el terror puro. Masacre, rapiña y tortura eran el precio de la derrota, ya fuera impuesta o negociada. [...] Todo el aparato del terror se aplicaba despiadadamente a minar la voluntad de resistencia de la víctima, y en términos prácticos esta política de “empavorecimiento” rendía sin falta dividendos a corto plazo. Se sabía que ejércitos completos se hacían añicos de miedo al enterarse de la proximidad de los toumans. [...] Muchos enemigos se paralizaban [...] antes de que un ejército [mongol] cruzara sus fronteras.

*THE ART OF WARFARE ON LAND, DAVID CHANDLER, 1974.*

El terrorismo estuvo limitado durante muchos siglos por sus instrumentos: la espada, la navaja, el revólver, todos ellos agentes de eliminación individual. Luego, en el siglo XIX, una campaña produjo una innovación radical, dando origen al terrorismo tal como lo conocemos hoy.

A fines de la década de 1870, un grupo de radicales rusos, en su mayoría de la *intelligentsia*, habían agitado durante cierto tiempo en favor de una revolución campesina. Al fin se dieron cuenta de que su causa estaba perdida: los campesinos no estaban preparados para emprender una acción de ese tipo y, sobre todo, el régimen zarista y sus fuerzas represivas eran demasiado poderosos. El zar Alejandro II había iniciado recientemente lo que se conoció como el Terror Blanco, un brutal aplastamiento de cualquier forma de disidencia. Era casi imposible para los radicales operar en forma abierta, y mucho menos ampliar su influencia. Pero si no hacían nada, la fuerza del zar no cesaría de aumentar.

Así, entre esos radicales surgió un grupo inclinado a librar una guerra terrorista. Se llamaron Narodnaya Volia, o “Voluntad del Pueblo”. Para conservar a su organización en la clandestinidad, la mantuvieron reducida. Vestían discretamente, confundiéndose entre la multitud. Y empezaron a fabricar bombas. Una vez que asesinaron a varios ministros gubernamentales, el zar se convirtió en virtual

prisionero suyo en su palacio. Ansioso de capturar a los terroristas, dirigió todas sus energías a esa meta, con el resultado de que gran parte de su gobierno se volvió disfuncional.

En 1880, los radicales hicieron explotar una bomba en el Palacio de Invierno, la residencia del zar en San Petersburgo. Luego, por último, al año siguiente otra bomba mató al propio Alejandro. El gobierno respondió naturalmente con mayor represión, implantando un virtual estado policiaco. Pese a ello, en 1888, Alejandro Ulianov — hermano de Vladimir Lenin y miembro de Narodnaya Volia— estuvo a punto de asesinar al sucesor de Alejandro, el zar Alejandro III.

La captura y ejecución de Ulianov pusieron fin a las actividades de Narodnaya Volia, pero este grupo ya había empezado a inspirar una ola internacional de golpes terroristas, incluidos los asesinatos anarquistas de los presidentes estadounidenses James A. Garfield en 1881 y William McKinley en 1901. Y con Narodnaya todos los elementos del terrorismo moderno estaban en su sitio. Este grupo prefería las bombas a los revólveres, pues eran más drásticas y atemorizadoras. Creía que si mataba a suficientes ministros del gobierno, llegando hasta al propio zar, el régimen se derrumbaría o llegaría al extremo de tratar de defenderse. Esta reacción represiva, sin embargo, a largo plazo les haría el juego a los radicales, fomentando un descontento que finalmente encendería una revolución. Entre tanto, la campaña de bombas le valdría al grupo cobertura en la prensa, divulgando indirectamente su causa a simpatizantes de todo el mundo. Llamaron a esto “la propaganda de los hechos”.

Narodnaya Volia apuntaba principalmente al gobierno, pero estaba dispuesto a matar civiles en el proceso. La caída del gobierno zarista valía la pérdida de algunas vidas, y las bombas eran en definitiva menos mortales que su alternativa, la guerra civil. Narodnaya mostraría al menos al pueblo ruso que el gobierno no era el intocable poder monolítico por el que se hacía pasar; era vulnerable. Los miembros del grupo sabían que era muy probable que el régimen quisiera liquidarlos después, pero estaban dispuestos a morir por su causa.

Narodnaya Volia vio que podía usar un suceso relativamente pequeño —la explosión de una bomba— para desatar una reacción en cadena: el temor en el gobierno produciría una represión severa, lo que le conseguiría al grupo publicidad y simpatía y agudizaría la impopularidad del gobierno, lo que a su vez conduciría a más radicalismo, y esto a más represión, y así sucesivamente hasta que el ciclo entero se desplomara en la agitación. Narodnaya Volia era débil y pequeño, pero simples y dramáticos actos de violencia podían darle un desproporcionado poder para sembrar caos e incertidumbre, dando la apariencia de fuerza entre la policía y la población. De hecho, su pequeñez y discreción le representaba un tremendo beneficio: a enorme costo, una pesada fuerza de miles de policías tenía que perseguir a una diminuta banda clandestina con las ventajas de la movilidad, la sorpresa y la relativa invisibilidad. Aparte de dar a los terroristas la oportunidad de presentarse como víctimas heroicas, la asimetría de fuerzas los volvía casi imposibles de combatir.

Esta asimetría lleva a la guerra a su último extremo: un mínimo número de personas que libra batalla contra un poder inmenso, convirtiendo su pequeñez y desesperación en una potente arma. El dilema que todo terrorismo plantea, y la razón de que atraiga a tant@s y sea tan potente, es que los terroristas tienen mucho menos que perder que los ejércitos en su contra, y mucho más que ganar por medio del terror.

“Eso es lo que usted debería intentar. Un atentado contra una testa coronada o un presidente es bastante sensacional en cierto sentido, pero no tanto como antes. Ya ha entrado a la concepción general de la existencia de todos los jefes de Estado. Es algo casi convencional, especialmente puesto que tantos presidentes han sido asesinados.

”Ahora consideremos un ultraje contra... una iglesia, digamos. Bastante horrible a primera vista, sin duda, pero no tan eficaz como una persona de mente ordinaria podría pensar. Por más revolucionario y anarquista que sea en principio, habría locos suficientes para dar a ese ultraje el carácter de una manifestación religiosa. Y eso haría desmerecer la especial y alarmante significación que deseamos dar al acto. Un intento de asesinato en un restaurante o en un teatro sufriría igualmente de la sugestión de pasión no política; la exasperación de un hombre hambriento, un acto de venganza social. Todo esto está agotado; ya no es instructivo como lección objetiva de anarquismo revolucionario.

”Todos los periódicos tienen frases hechas para disculpar esas manifestaciones. Estoy por brindarle la filosofía del lanzamiento de bombas desde mi punto de vista; desde el punto de vista que usted pretende haber servido en los últimos once años. Intentaré no hablar por encima de su entendimiento. La sensibilidad de la clase a la que usted ataca se embota pronto. La propiedad les parece algo indestructible. Usted no puede contar con sus emociones, ya sea de piedad o de temor, por mucho tiempo. La explosión de una bomba que tenga ahora alguna influencia en la opinión pública debe ir más allá de la intención de venganza o terrorismo. Debe ser puramente destructiva. Debe ser eso, y nada más, más allá de la menor sospecha de cualquier otro objetivo. Ustedes los anarquistas deberían dejar en claro que están perfectamente determinados a limpiar por completo la creación social. [...]

”¿Qué puede decirse de un acto de ferocidad destructiva tan absurdo como para ser incomprensible, inexplicable, casi impensable, de hecho loco? La sola locura es verdaderamente aterradora, por cuanto que no puede aplacarse con amenazas, persuasión ni sobornos. Además, yo soy un hombre civilizado. Nunca soñaría en dirigirlo a organizar una mera carnicería, aun si esperara los mejores resultados de ella. Pero no esperaría de una carnicería los resultados que deseo. El asesinato siempre está con nosotros. Es casi una institución. La manifestación debe ser contra la enseñanza... de la ciencia. Pero no de cualquier ciencia. El ataque debe tener toda la espantosa insensatez de la blasfemia gratuita. [...]

EL AGENTE SECRETO, JOSEPH CONRAD, 1857-1924.

Suele sostenerse que grupos terroristas como Narodnaya Volia están condenados al fracaso: invitando a una severa represión, hacen el juego a las autoridades, que efectivamente pueden reclamar *carte blanche* para combatir esa amenaza, y en definitiva no producen ningún cambio. Pero este argumento falla la puntería y malinterpreta el terrorismo. Narodnaya Volia abrió los ojos de millones de rusos a su causa, y sus técnicas fueron copiadas en el mundo entero. También trastornó en lo profundo al régimen zarista, que respondió irracional y autoritariamente, destinando a la represión recursos que aplicados a reformas le habrían permitido prolongar su permanencia en el poder. La represión también incubó un mucho más potente grupo revolucionario, el creciente movimiento comunista.

En esencia, los terroristas patean una roca a fin de iniciar una avalancha. Si no sigue un deslave, pierden poco, salvo quizá su propia vida, que están dispuestos a sacrificar en su devoción a su causa. Si siguen el pánico y el caos, sin embargo,

tienen gran poder para influir en los acontecimientos. Los terroristas suelen reaccionar contra una situación extremadamente estática en la que el cambio por cualquier vía está bloqueado. En su desesperación, con frecuencia pueden destruir el *statu quo*.

Es un error juzgar la guerra por la rúbrica de victoria o derrota: ambos estados tienen matices y gradaciones. Pocas victorias en la historia son totales o producen una paz duradera; pocas derrotas conducen a la destrucción permanente. La capacidad de efectuar algún tipo de cambio, de alcanzar una meta limitada, es lo que vuelve tan atractivo al terrorismo, en particular para quienes de otra forma están indefens@s.

Por ejemplo, el terrorismo puede usarse muy eficazmente para la limitada meta de obtener publicidad para una causa. Una vez alcanzado esto, se establece una presencia pública que puede traducirse en poder político. Cuando terroristas palestinos secuestraron un avión de El Al en 1968, aseguraron la atención de los medios de información del mundo entero. En los años siguientes, montaron otros actos terroristas de impacto televisivo, como el infame ataque a los Juegos Olímpicos de Munich en 1972. Aunque esos actos los volvieron odiosos para la mayoría de los países no árabes, ellos estaban dispuestos a vivir con eso; la publicidad para su causa, y el poder que se desprendía de ello, era todo lo que buscaban. Como señala el escritor Brian Jenkins, “insurgentes combatieron en Angola, Mozambique y la Guinea portuguesa durante catorce años usando las tácticas estándar de la guerra de guerrillas rural. El mundo difícilmente notó su lucha, mientras que un número aproximadamente igual de comandos palestinos que emplearon tácticas terroristas se convirtieron en unos cuantos años en una importante preocupación mundial”.

En un mundo dominado por las apariencias, en el que el valor está determinado por la presencia pública, el terrorismo puede ofrecer un espectacular atajo a la publicidad, y por eso los terroristas ajustan su violencia a los medios de información, particularmente a la televisión. La vuelven demasiado horripilante, demasiado rotunda, como para ser ignorada. Reporteros y expertos pueden proclamar su conmoción e indignación, pero es inútil; su labor es difundir las noticias, pero en esencia propagan el virus, el cual sólo ayuda a los terroristas al concederles tal presencia. El efecto no pasa desapercibido para los pocos e indefensos, lo que vuelve al uso del terrorismo perversamente atractivo para una nueva generación.

Cuando el castillo de Odawara cayó en manos de sus atacantes en el periodo Meio (fines del siglo XV), Akiko, quien había sido doncella al servicio de Mori Fujiyori, el señor del castillo, escapó con un gato que había sido su mascota durante años, y entonces el gato se convirtió en un salvaje monstruo sobrenatural que aterrorizaba a la gente, incluso agobiando al fin a los niños de la villa. Los funcionarios locales se sumaron a la gente en intentos por atraparlo, pero, con sus extraños poderes de aparición y desaparición, los espadachines y arqueros no pudieron encontrar nada que atacar, y hombres y mujeres pasaban terribles días y noches.

Luego, en diciembre del segundo año de Eisho (1505), el sacerdote Yakkoku marchó al dais de Hokokuji y dibujó la imagen de un gato, que mostró a la congregación con estas palabras: “Así como lo he dibujado, lo mataré con un ¡Katzu!, para que el temor pueda ser retirado del corazón del pueblo”. Dio un grito y rompió en pedazos la figura del gato.

Ese día, un leñador en el valle cerca de la villa de Takuma oyó un espantoso chillido; guió a una

compañía de arqueros hasta la parte superior del valle, donde encontraron el cadáver del gato-monstruo, tan grande como un osezo, muerto sobre una roca. La gente coincidió en que había sido resultado del ¡Katzu! del maestro. Pruebas:

- 1) ¿Cómo puede el despedazamiento de una imagen con un ¡Katsu! destruir a un monstruo vivo?
- 2) Ese demonio-gato anda ahora entre la gente, embrujándola y matándola. Mátalo rápidamente con un ¡Katzu! ¡Enseña la evidencia!

*SAMURAI ZEN: THE WARRIOR KOANS, TREVOR LEGGETT, 1985.*

Pese a todas sus fortalezas, sin embargo, el terrorismo también tiene limitaciones, que han sido fatídicas para muchas campañas violentas y que quienes se oponen a él deben conocer y explotar. La principal debilidad de esta estrategia es la ausencia de lazos entre los terroristas y la gente o base política real. A menudo aislados, viviendo en escondites, los terroristas tienden a perder contacto con la realidad, sobrestimando su poder y cometiendo excesos. Aunque su uso de la violencia debe ser estratégico para tener éxito, su distancia de la gente les dificulta mantener un sentido de equilibrio. Los miembros de Narodnaya Volia poseían conocimiento un tanto avanzado sobre los siervos rusos, pero grupos terroristas más recientes, como los Weathermen en Estados Unidos y las Brigadas Rojas en Italia, han estado tan divorciados de la gente que han lindado en la alucinación. Acentuar el aislamiento de los terroristas y privarlos de una base política debe ser parte de cualquier contraestrategia efectiva contra ellos.

El terrorismo suele surgir de sensaciones de debilidad y desesperación, combinadas con la convicción de que la causa que se defiende, ya sea pública o personal, vale infligir y sufrir cualquier daño. Un mundo en el que el rostro del poder suele ser gigantesco y aparentemente invulnerable sólo vuelve más seductora esa estrategia. En este sentido, el terrorismo puede convertirse en una suerte de estilo, una moda de conducta que se filtra a la sociedad misma.

En las décadas de 1920 y 1930, el psicoanalista francés Jacques Lacan rompió lanzas con las muy conservadoras sociedades médicas que dominaban casi todos los aspectos de la práctica psicoanalítica. Al darse cuenta de la futilidad de atacar a esas autoridades en forma convencional, Lacan desarrolló un estilo que con toda justicia puede describirse como terrorista. Sus sesiones con sus pacientes, por ejemplo, solían terminar antes de transcurridos los cincuenta minutos habituales; podían prolongarse lo que él considerara adecuado, y a veces eran tan breves que sólo duraban diez minutos. Esta deliberada provocación al *establishment* médico causó gran escándalo, lo que desató una reacción en cadena que sacudió durante años a la comunidad psicoanalítica. (Tales sesiones también eran tortuosas para los pacientes, quienes nunca sabían cuándo terminarían, así que debían concentrarse y hacer que cada momento contara, todo lo cual tenía gran valor terapéutico, según Lacan.) Habiendo obtenido mucha publicidad de esa forma, Lacan siguió agitando el bote con nuevos actos provocativos, culminando con la creación de su propia escuela y sociedad profesional rival. Sus libros están escritos con un estilo igual a su estrategia: violento y misterioso. Era como si le gustara lanzar al mundo ocasionales bombitas,

beneficiándose del terror y la atención que le conseguían.

La gente que se siente débil e impotente suele verse tentada a estallidos de ira o de conducta irracional, lo que mantiene a los demás en suspenso acerca de cuándo llegará el siguiente ataque. Esos arranques de temperamento, como los tipos más serios de terror, pueden tener un estremecedor efecto en sus blancos, destruyendo la voluntad de combatir; cuando el más simple trato con esa gente puede ser tan desagradable, ¿para qué pelear? ¿Por qué no simplemente ceder? Un temperamento violento o un acto extremo, volcánico y pasmoso también puede crear la ilusión de poder, encubriendo de verdaderas debilidades e inseguridades. Y una respuesta emocional o descontrolada a ello sólo le hace el juego a la otra persona, creando el tipo de caos y atención del que ésta se beneficia. Si tienes que tratar con una pareja o jefe terrorista, defiéndete en forma determinada pero desapasionada, la respuesta que esos sujetos menos esperan.

Cuando un hombre ha entendido dentro de su corazón qué significan el temor y el temblor, está protegido contra cualquier terror producido por influencias externas. Que el trueno ruja y esparza el terror a cien kilómetros a la redonda: él permanecerá tan sereno y reverente en espíritu que el rito sacrificial no se interrumpirá. Éste es el espíritu que debe animar a líderes y gobernantes de hombres: una profunda seriedad interior ante la que todos los terrores externos resulten inofensivos.

*I CHING, CHINA, CIRCA SIGLO VIII A.C.*

Aunque el terrorismo organizado ha evolucionado y la tecnología ha incrementado su capacidad de violencia, su composición esencial no parece haber cambiado: los elementos explotados por Narodnaya Volia aún están en vigor. Pero la pregunta que hoy muchos se hacen es si acaso está en desarrollo un nuevo, más virulento tipo de terrorismo, muy superior a la versión clásica. Si, por ejemplo, los terroristas pudieran adueñarse de armas más potentes —nucleares o biológicas, digamos— y tuvieran el temple para usarlas, su tipo de guerra y poder podría llevarlos a un salto cualitativo hacia una nueva y apocalíptica forma. No obstante, quizá ya haya emergido una nueva forma de terrorismo no necesitada de la amenaza de armas atroces para producir un resultado más devastador.

El 11 de septiembre de 2001, un puñado de terroristas vinculados con el movimiento islámico Al Qaeda produjeron el acto terrorista más mortífero hasta la fecha, con sus ataques al World Trade Center de Nueva York y al Pentágono en las afueras de Washington, D.C. Este ataque tuvo muchas de las marcas distintivas del terrorismo clásico: un grupo reducido, con medios extremadamente limitados, usando la tecnología estadounidense a su disposición, fue capaz de agredir con el máximo efecto. Ahí estaba la conocida asimetría de fuerzas, en la que la pequeñez se convierte en una ventaja, por pasar inadvertida entre la población en general, y ser así muy difícil de detectar. El terror del acto en sí puso en marcha una reacción de pánico de la que Estados Unidos aún no se ha recuperado del todo. El drama y simbolismo de las Torres Gemelas mismas, para no hablar del Pentágono, produjo un espectáculo grotescamente persuasivo que concedió a los terroristas máxima exposición mientras



demostraba de modo incisivo la vulnerabilidad de Estados Unidos, país descrito a menudo en años recientes como la única superpotencia sobreviviente del mundo. Había quienes en el mundo entero jamás imaginaron que esa nación pudiera ser tan fácil de perjudicar seriamente, pero a quienes les encantó descubrir que estaban equivocados.

“Tengo la impresión de que se considera insoluble este misterio por las mismísimas razones que deberían inducir a considerarlo fácilmente solucionable; me refiero a lo excesivo, a lo *outré* de sus características. La policía se muestra confundida por la aparente falta de móvil, y no por el asesinato en sí, sino por su atrocidad. [...] Han caído en el grueso pero común error de confundir lo insólito con lo abstruso. Pero, justamente a través de esas desviaciones del plano ordinario de las cosas, la razón se abrirá paso, si ello es posible, en la búsqueda de la verdad. En investigaciones como la que ahora efectuamos no debería preguntarse tanto ‘qué ha ocurrido’, como ‘qué hay en lo ocurrido que no se parezca a nada ocurrido anteriormente’. En una palabra, la facilidad con la cual llegaré o he llegado a la solución de este misterio se halla en razón directa de su aparente insolubilidad a ojos de la policía.”

AUGUSTE DUPIN EN “LOS ASESINATOS DE LA CALLE MORGUE”, EDGAR ALLAN POE,  
1809-1849.

Muchos niegan que el 9/11 haya sido una nueva forma de terrorismo. Simplemente se distinguió, dicen, por el número de sus víctimas; el cambio fue cuantitativo, no cualitativo. Y, como en el terrorismo clásico, continúan estos analistas, Al Qaeda está en definitiva condenado al fracaso: el contrataque de Estados Unidos en Afganistán destruyó su base de operaciones, y ahora es blanco de la inflexible voluntad del gobierno de ese país, cuya invasión de Irak fue una etapa de una gran estrategia para librar a la región del terrorismo en general. Sin embargo, hay otra manera de ver aquel ataque, teniendo en mente la reacción en cadena que es siempre la meta de los terroristas.

El impacto económico completo del 9/11 es difícil de medir, pero el efecto de ondas de ese ataque es, desde cualquier punto de vista, inmenso e innegable: sustanciales incrementos en los costos de seguridad, incluido el financiamiento de nuevos programas gubernamentales con ese fin; enormes gastos militares por la invasión de dos naciones; un efecto depresivo en el mercado bursátil (siempre particularmente susceptible a la psicología del pánico), con la consecuente lesión de la confianza de los consumidores; golpes a industrias específicas, como la de viajes y turismo, y el reverberante efecto de todo esto en la economía global. Ese ataque también tuvo tremendos efectos políticos; de hecho, las elecciones estadounidenses de 2002 y 2004 estuvieron demostrablemente determinadas por él. Y conforme la reacción en cadena ha seguido desenvolviéndose, ha surgido una grieta creciente entre Estados Unidos y sus aliados europeos. (El terrorismo suele apuntar implícitamente a la creación de tales divisiones en alianzas, lo mismo que en la opinión pública, donde conviven halcones y palomas.) El 11 de septiembre ha tenido igualmente un definido y obvio impacto en el modo de vida en Estados Unidos, conduciendo en forma directa a la reducción de las libertades civiles que son la marca distintiva de ese país. Finalmente —aunque es imposible medirlo—, ha tenido un depresivo y estremecedor efecto en la sociedad en general.

Tal vez los estrategias de Al Qaeda no persiguieron ni imaginaron todo eso; nunca lo sabremos. Pero el terrorismo es por naturaleza un lance de dados, y el terrorista siempre espera el máximo efecto. Crear tanto caos, incertidumbre y pánico como sea posible es toda la idea. En este sentido, el ataque del 9/11 debe considerarse tal éxito que en realidad representa un salto cualitativo en la virulencia del terrorismo. Quizá físicamente no haya sido tan destructivo como la explosión de un arma nuclear o biológica, pero al paso del tiempo su reverberante poder ha rebasado con mucho el de cualquier ataque terrorista previo. Y su poder se deriva de la alterada naturaleza del mundo. Dadas las profundas interconexiones de la nueva escena global, ya sea comerciales, políticas o culturales, un poderoso ataque en un solo punto puede tener un efecto de reacción en cadena que terroristas de periodos anteriores jamás habrían imaginado. Un sistema de mercados interconectados que se beneficia de fronteras y redes abiertas es sumamente vulnerable a ese intenso efecto de ondas. El pánico que alguna vez pudo brotar en una multitud o una ciudad ahora puede extenderse a todo el mundo, espectacularmente alimentado por los medios de información.

Ya no podemos concebir la idea de un cálculo simbólico, como en el pókar o el potlatch: mínima apuesta, máximo resultado. Esto es exactamente lo que los terroristas han logrado con su ataque a Manhattan, que ilustra en forma más bien clara la teoría del caos: un impacto inicial con incalculables consecuencias.

*THE SPIRIT OF TERRORISM, JEAN BAUDRILLARD, 2002.*

Considerar un fracaso el ataque del 9/11 porque no alcanzó la meta última de Al Qaeda de castigar a Estados Unidos por Medio Oriente o provocar una revolución panislámica es malinterpretar su estrategia y juzgarlo con los criterios de la guerra convencional. Los terroristas suelen tener una magna meta, pero saben que las posibilidades de alcanzarla de un solo golpe son sumamente remotas. Se limitan a hacer lo que pueden para poner en marcha una reacción en cadena. Su enemigo es el *statu quo*, y su éxito puede medirse por el impacto de sus acciones tal como se desenvuelve a lo largo de los años.

Para combatir el terrorismo —clásico o la nueva versión en el horizonte— siempre es tentador recurrir a la solución militar, combatiendo la violencia con violencia, demostrando al enemigo que tu voluntad no está quebrantada y que cualquier ataque futuro de su parte ocurrirá con un alto precio. El problema aquí es que los terroristas tienen por naturaleza mucho menos que perder que tú. Un contragolpe puede lastimarlos, pero no los disuadirá; de hecho, podría incluso envalentonarlos y ayudarles a conseguir reclutas. Los terroristas suelen estar dispuestos a dedicar años a abatirte. Herirlos con un drástico contragolpe sólo es mostrar tu impaciencia, tu necesidad de resultados inmediatos, tu vulnerabilidad a respuestas emocionales, signos todos ellos no de fuerza, sino de debilidad.

A causa de la extrema asimetría de fuerzas en juego en la estrategia terrorista, la solución militar suele ser la menos efectiva. Los terroristas son vaporosos, están dispersos, y unidos no físicamente, sino por una idea radical y fanática. Como dijo un frustrado Napoleón Bonaparte cuando luchaba con grupos nacionalistas alemanes que

recurrieran a actos de terror contra los franceses, “una secta no puede ser destruida con cañonazos”.

En general, la más efectiva respuesta a la provocación no convencional es la menor respuesta: hacer lo menos posible, y esto hábilmente ajustado a la arena. No hacer daño. Negar el propio yo, hacer menos antes que más. Esto es incompatible con los estadounidenses, quienes, por el contrario, desean desplegar más fuerza, rápidamente, para alcanzar un resultado veloz y definitivo. Lo que se necesita es un cambio en la percepción de los responsables en Washington: menos puede ser más, los demás no son como nosotros y un mundo limpio y ordenado no vale el costo.

*DRAGONWARS, J. BOWYER BELL, 1999.*

El escritor francés Raymond Aron define el terrorismo como un acto de violencia cuyo impacto psicológico excede con mucho al físico. Este impacto psicológico, sin embargo, se traduce después en algo físico —pánico, caos, división política—, todo lo cual hace que los terroristas parezcan más poderosos de lo que en realidad son. Una contraestrategia efectiva debe tomar esto en consideración. Tras un golpe terrorista, lo esencial es detener el efecto psicológico de ondas. Y este esfuerzo debe empezar por los líderes del país o grupo bajo ataque.

En 1944, cerca del final de la Segunda Guerra Mundial, la ciudad de Londres fue sometida a una feroz campaña de terror con cohetes V-1 y V-2 lanzados desde Alemania, desesperado acto con el que Hitler confiaba en propagar la división interna y paralizar la voluntad del pueblo británico de continuar la guerra. Más de seis mil personas perdieron la vida, muchas más resultaron heridas y millones de hogares fueron dañados o destruidos. Pero en vez de permitir el desaliento y ocuparse en fijarlo, el primer ministro, Winston Churchill, usó esa campaña de bombardeo en su beneficio como una oportunidad para unir al pueblo británico. Diseñó sus discursos y medidas para mitigar el pánico y acallar la angustia. En vez de dirigir la atención a los ataques de V-1, o de los más terribles V-2, enfatizó la necesidad de mantener la resolución. Los ingleses no le darían a Alemania la satisfacción de verlos ceder al terror.

Y es ese incontrolable efecto de reacción en cadena de retrocesos lo que constituye el verdadero poder del terrorismo. Este poder es visible en los obvios y menos obvios efectos del hecho; no sólo en la recesión económica y política a todo lo largo del sistema, y la recesión psicológica que se desprende de eso, sino también en la recesión del sistema de valores, en la ideología de la libertad, la libertad de movimiento, etc., que era el orgullo del mundo occidental y la fuente de su poder sobre el resto del mundo.

Se ha llegado a un punto en el que la idea de libertad, relativamente reciente, está en proceso de desaparecer de nuestras costumbres y conciencias, y la globalización de los valores liberales está a punto de realizarse en su forma exactamente opuesta: una globalización de las fuerzas policíacas, de total control, de un terror de medidas de seguridad. Este retroceso dirige a un máximo de restricciones, semejantes a las de una sociedad fundamentalista.

*THE SPIRIT OF TERRORISM, JEAN BAUDRILLARD, 2002.*

En 1961, cuando el presidente de Francia, Charles de Gaulle, enfrentó una maliciosa campaña derechista de terror por parte de fuerzas francesas en Argelia opuestas a su plan de conceder la independencia a esa colonia, usó una estrategia

similar: apareció en televisión para decir que los franceses no podían rendirse a esa campaña, que los costos en vidas eran relativamente reducidos en comparación con los que habían sufrido recientemente en la Segunda Guerra Mundial, que los terroristas eran pocos en número y que, para derrotarlos, los franceses no debían sucumbir al pánico, sino simplemente unirse. En estos dos casos, un líder fue capaz de aportar una influencia estabilizadora, un cimiento contra la latente histeria experimentada por una ciudadanía amenazada y atizada por los medios. La amenaza era real, reconocieron Churchill y De Gaulle, y se tomaron medidas de seguridad; pero lo importante era alejar las emociones públicas del temor y dirigirlas a algo positivo. Los líderes transformaron esos ataques en puntos de referencia, que usaron para unir a una sociedad fracturada, algo crucial, pues la polarización es siempre una meta del terrorismo. En vez de tratar de montar un drástico contragolpe, Churchill y De Gaulle incluyeron a la gente en su pensamiento estratégico y convirtieron a la ciudadanía en activa participante en la batalla contra esas fuerzas destructivas.

Mientras se empeña en detener el daño psicológico de un ataque, el líder debe hacer todo lo posible por frustrar un nuevo golpe. Los terroristas suelen operar de modo esporádico y sin ningún patrón, debido en parte a que la impredecibilidad es aterradora, y en parte también a que suelen ser demasiado débiles para montar un esfuerzo sostenido. Es preciso darse tiempo para desterrar pacientemente la amenaza terrorista. Más valiosa en este caso que la fuerza militar es una inteligencia sólida, la infiltración de las filas enemigas (trabajando por hallar disidentes desde adentro) y el lento y estable agotamiento del dinero y recursos de los que los terroristas dependen.

Al mismo tiempo, es importante ocupar el trono moral. Como víctima de un ataque, tienes la ventaja en esta situación, pero puedes perderla si contratas agresivamente. El promontorio moral no es un pequeño lujo, sino una crítica táctica estratégica: la opinión mundial y las alianzas con otras naciones resultarán cruciales para aislar a los terroristas e impedirles sembrar división. Todo esto requiere la disposición a librar la guerra en el curso de muchos años, y principalmente tras bastidores. La paciente resolución y la negativa a reaccionar con desmesura servirán como disuasiones. Demuestra que hablas en serio y haz que tus enemigos lo sientan, no a través del frente bravucón usado con fines políticos —éste no es un signo de fuerza—, sino con las serenas y calculadas estrategias que empleas para acorralarlos.

En definitiva, en un mundo íntimamente entrelazado y dependiente de fronteras abiertas, nunca habrá seguridad perfecta. La pregunta es ¿con cuánta amenaza estamos dispuestos a vivir? Quienes son fuertes pueden manejar cierto nivel aceptable de inseguridad. Sensaciones de pánico e histeria revelan el grado en el que el enemigo ha triunfado, como lo hace un muy rígido intento de defensa, en el que una sociedad y cultura en general son convertidas en rehenes de un puñado de hombres.

**Imagen:** La marejada. Algo perturba el agua mar adentro: un temblor, un volcán, un derrumbe. Una pequeña ola empieza a extenderse, convirtiéndose en una ola mayor, y luego más grande aún, impulsada por la

profundidad del mar, hasta romper en la playa con una inimaginable fuerza destructiva.

**Autoridad:** No hay peor destino que estar continuamente en guardia, porque significa que siempre tienes miedo. —*Julio César (100-44 a.C.)*.

## **REVERSO**

Lo contrario del terrorismo sería una guerra directa y simétrica, un retorno a los orígenes mismos de la guerra, para pelear con lo que está al frente, una simple prueba de fuerza contra fuerza... en esencia una estrategia arcaica e inútil para los tiempos modernos.

## Bibliografía selecta

- Alinsky, Saul D., *Rules for Radicals*, Vintage Books, Nueva York, 1972.
- Beer, Sir Gavin de, *Hannibal*, Viking, Nueva York, 1969.
- Brown, Anthony Cave, *Bodyguard of Lies*, Bantam Books, Nueva York, 1976.
- Chambers, James, *The Devil's Horsemen: The Mongol Invasion of Europe*, Atheneum, Nueva York, 1979.
- Chandler, David G., *The Art of Warfare on Land*, Penguin Books, 1974.
- \_\_\_\_\_, *The Campaigns of Napoleon*, Macmillan, Nueva York, 1966.
- Clausewitz, Carl von, *On War*, Michael Howard y Peter Paret, eds. y trads., Everyman's Library, Nueva York, 1993.
- Cohen, Eliot A. y John Gooch, *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War*, Vintage Books, Nueva York, 1991.
- Creveld, Martin van, *Command in War*, Harvard University Press, Cambridge, 1985.
- Douglas, Frederick, *My Bondage and My Freedom*, Penguin Books, Nueva York, 2003.
- Dupuy, coronel T. N., *A Genius for War: The German Army and General Staff, 1807-1945*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1977.
- Foote, Shelby, *The Civil War: A Narrative* (3 vols.), Vintage Books, Nueva York, 1986.
- Green, Peter, *The Greco-Persian Wars*, University of California Press, Berkeley, 1998.
- Haley, Jay, *Strategies of Psychotherapy*, Grune and Stratton, Nueva York, 1963.
- Hammond, Grant T., *The Mind of War: John Boyd and American Security*, Smithsonian Institution Press, Washington, 2001.
- Hart, B. H. Liddell, *Strategy*, A Meridian Book, Nueva York, 1991.
- Kissinger, Henry, *A World Restored*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1957.
- Kjetsaa, Geir, *Fyodor Dostoyevsky: A Writer's Life*, Siri Hustvedt y David McDuff, trads., Viking, Nueva York, 1987.
- Lawrence, T. E., *Seven Pillars of Wisdom*, Anchor Books, Nueva York, 1991.
- Leonard, Maurice, *Mae West: Empress of Sex*, A Birch Lane Press Book, Nueva York, 1992.
- Lewis, Bernard, *The Assassins: A Radical Sect in Islam*, Oxford University Press, Nueva York, 1987.
- Madariaga, Salvador de, *Hernán Cortés: Conqueror of Mexico*, Anchor Books, Garden City, 1969.
- Mansfield, Harvey C., *Machiavelli's Virtue*, University of Chicago Press, Chicago, 1998.
- Morris, Donald R., *The Washing of the Spears: The Rise and Fall of the Zulu Nation*, Da Capo Press, Nueva York, 1998.
- Musashi, Miyamoto, *The War to Victory: The Annotated Book of Five Rings*, Hidy

- Ochiai trad. y comentario, Overlook Press, Woodstock, 2001.
- Picq, coronel Ardant du, *Battle Studies: Ancient and Modern Battle*, coronel John N. Greely y mayor Robert C. Cotton, trads., Macmillan, Nueva York, 1921.
- Poole, H. John, *Phantom Soldier: The Enemy's Answer to U.S. Firepower*, Posterity Press, Emerald Isle, 2001.
- Potter, Stephen, *The Complete Upmanship*, Holt, Rinehart and Winston, Nueva York, 1971.
- Schmit, Carl, *The Concept of the Political*, University of Chicago Press, Chicago, 1996.
- Spoto, Donald, *The Dark Side of Genius: The Life of Alfred Hitchcock*, Da Capo Press, Nueva York, 1999.
- Sugawara, Makoto, *The Lives of Master Swordsmen*, The East Publications, Tokio, 1985.
- Sun-tzu, *The Art of Warfare*, Roger T. Ames trad. y comentario, Ballantine Books, Nueva York, 1993.
- \_\_\_\_\_, *Sword and the Mind, The*, Hiroaki Sato trad. y comentario, Overlook Press, Woodstock, 1986.
- Tomkins, Calvin, *Duchamp: A Biography*, Henry Holt, Nueva York, 1996.
- Tsunemoto, Yamamoto, *Hagakure: The Book of the Samurai*, William Scott Eilson trad., Kodansha International, Tokio, 1983.
- Wilden, Anthony, *Man and Woman, War and Peace: The Strategist's Companion*, Routledge & Kegan Paul, Londres, 1987.
- Wilhelm, Richard, *The I Ching (o Book of Changes)*, Princeton University Press, Princeton, 1977.
- Wiles of War: 36 Military from Ancient China, The*, Sun Haichen comp. y trad., Foreign Languages Press, Beijing, 1991.
- Xenophon's Anabasis: The March Up Country*, W. H. D. Rouse trad., A Mentor Classic, Nueva York, 1959.
- Young, Desmond, *Rommel*, Collins, Londres, 1950.

## Agradecimiento

Se agradece la autorización para reproducir fragmentos de las siguientes obras amparadas por derechos de autor:

*Religious Mythology and the Art of War: Comparative Religious Symbolisms of Military Violence*, de James A. Aho. Copyright © 1981 de James A. Aho. Reproducido con autorización de Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, Connecticut.

*Dragonwars: Armed Struggle and the Conventions of Modern War*, de J. Bowyer Bell, Copyright © 1999 de Transaction Publishers. Reproducido con autorización de Transaction Publishers.

*Roosevelt: The Lion and the Fox*, de James MacGregor Burns. Copyright © 1956 de James MacGregor Burns. Copyright renovado 1984 de James MacGregor Burns. Reproducido con autorización de Harcourt, Inc.

*The Years of Lyndon Johnson: The Path to Power*, de Robert A. Caro. Copyright © 1982 de Robert A. Caro. Utilizado con autorización de Alfred A. Knopf, división de Random House, Inc.

*Journey to Ixtlan: The Lessons of Don Juan*, de Carlos Castaneda. Copyright © 1972 de Carlos Castaneda. Abreviado y utilizado con autorización de Simon & Schuster Adult Publishing Group.

*The Art of War in World History: From Antiquity to the Nuclear Age*, editado por Gerard Chaliand. Copyright © 1994 de The Regents of the University of California. Con autorización de la University of California Press.

*Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.*, de Ron Chernow. Copyright © 1998 de Ron Chernow. Reproducido con autorización de Random House, Inc.

*Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist*, editado por Tiha von Ghyczy, Bolko von Oetinger y Christopher Bassford (John Wiley & Sons). Copyright © 2001 de The Boston Consulting Group, Inc. Reproducido con autorización de The Strategy Institute.

*On War*, de Carl von Clausewitz, editado y traducido por Michael Howard y Peter Paret. Copyright © 1976 de Princeton University Press, renovado en 2004 por Princeton University Press. Reproducido con autorización de Princeton University Press.

*Command in War*, de Martin van Creveld. Copyright © 1985 del President and Fellows of Harvard College. Reproducido con autorización de Harvard University Press, Cambridge.

*The Generalship of Alexander the Great*, de J. F. C. Fuller. Copyright © 1960 de J. F. C. Fuller. Reproducido con autorización de Rutgers University Press. 533

*Grant and Lee: A Study in Personality and Generalship*, de J. F. C. Fuller (Indiana University Press). Copyright © 1957 de J. F. C. Fuller. Reproducido con



autorización de David Higham Associates.

*Julius Caesar: Man, Soldier and Tyrant*, de J. F. C. Fuller, Copyright © 1965 de J. F. C. Fuller. Reproducido con la autorización de Rutgers University Press.

*The Greco-Persian Wars*, de Peter Green. Copyright © 1996 de Peter Green. Reproducido con autorización de University of California Press.

*Strategies of Psychotherapy*, de Jay Haley (Triangle Press). Copyright © 1967 de Jay Haley. Reproducido con autorización del autor.

*Masters of War: Classic Strategic Thought*, de Michael I. Handel (Frank Cass Publishers). Copyright © 1992 de Michael I. Handel. Reproducido con autorización de Taylor & Francis Books.

*Iliad*, de Homero, traducción de Stanley Lombardo. Copyright © 1997 de Hackett Publishing Company, Inc. Reproducido con autorización de Hackett Publishing Company, Inc. Derechos reservados.

*The Head Game: Baseball Seen from the Pitcher's Mound*, de Roger Khan. Copyright © 2000 Hook Slide, Inc. Reproducido con autorización de Harcourt, Inc.

*A World Restored: Metternich, Castlereagh and the Problems of Peace 1812-1822*, de Henry Kissinger (Boston, Houghton Mifflin, 1957). Reproducido con autorización del editor.

*The Anatomy of the Zulu Army: From Shaka to Cetshwayo 1818-1879*, de Ian Knight. Copyright © 1995 de Ian Knight. Reproducido con autorización de Greenhill Books, Londres.

*Samurai Zen: The Warrior Koans*, de Trevor Leggett (Routledge). Copyright © 2002 de The Trevor Leggett Adhyatma Yoga Trust. Reproducido con autorización de Taylor & Francis Books.

*The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and Airland Battle*, de Robert R. Leonhard. Copyright © 1991 de Robert R. Leonhard. Utilizado con autorización de Presidio Press, sello de The Ballantine Publishing Group, división de Random House, Inc.

*Hitter: The Life and Turmoils of Ted Williams*, de Ed Linn. Copyright © 1993 de Edward A. Linn. Reproducido con autorización de Harcourt, Inc.

*The Ramayana of R. K. Narayan*, de R. K. Narayan. Copyright © R. K. Narayan, 1972. Utilizado con autorización de Viking Penguin, miembro de Penguin Group (USA) Inc.

*The Gay Science*, de Friedrich Nietzsche, edición de Bernard Williams, traducción de Josefine Nauckhoff. Copyright © 2001 de Cambridge University Press. Reproducido con autorización de Cambridge University Press.

*Human, All Too Human: A Book of Free Spirits*, de Friedrich Nietzsche, traducción de R. J. Hollingdale. Copyright © 1986, 1996 de Cambridge University Press. Reproducido con autorización de Cambridge University Press.

*The Art of Political*, de John J. Pitney, Jr. Copyright © 2000 de University of Oklahoma Press. Reproducido con autorización de University of Oklahoma Press.

*The Tao of Spycraft: Intelligence Theory and Practice in Traditional China*, de Ralph D. Sawyer. Copyright © 1998 de Ralph D. Sawyer. Reproducido con autorización de Westview Press, miembro de Perseus Books, LLC.

*The Art of War*, de Sun-tzu, traducción de Ralph D. Sawyer. Copyright © 1994 de Ralph D. Sawyer. Reproducido con autorización de Westview Press, miembro de Perseus Books, LLC.

*Sun-tzu: The Art of Warfare*, de Sun-tzu, traducción de Roger T. Ames. Copyright © 1993 de Roger T. Ames. Utilizado con autorización de Ballantine Books, división de Random House, Inc.

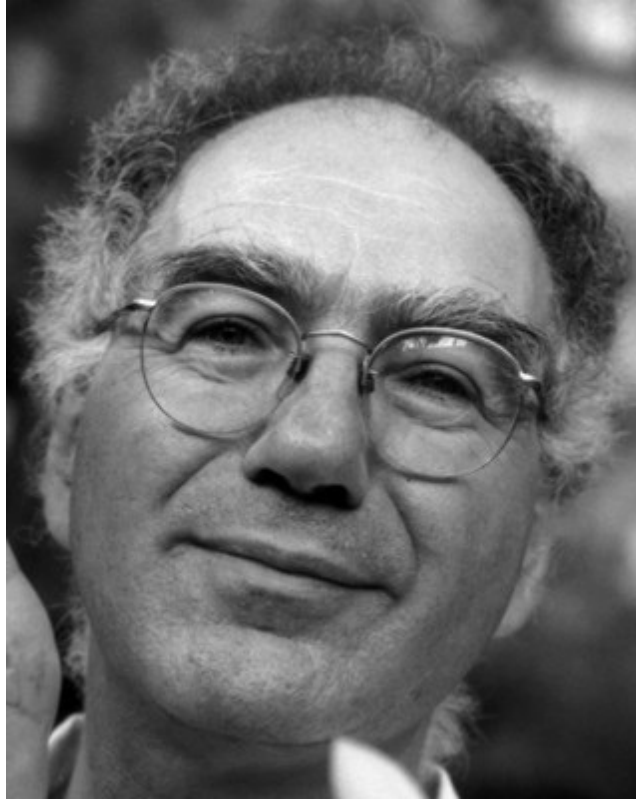
*Mao: A Biography*, de Ross Terrill. Copyright © 1999 de Ross Terrill. Derechos reservados. Utilizado con autorización de Stanford University Press.

*The Templars and the Assassins: The Militia of Heaven*, de James Wasserman. Copyright © 2001 de James Wasserman. Con autorización de Destiny Books.

*The I Ching or Book of Changes* (3a. ed.), traducción de Richard Wilhelm. Copyright © 1950 de Bollingen Foundation, Inc. Nuevo material Copyright © 1967 de Bollingen Foundation. Copyright renovado 1977 de Princeton University Press. Reproducido con autorización de Princeton University Press.



ROBERT GREENE nació en Los Ángeles, California. Posee un posgrado en estudios clásicos. Trabajó como editor de revistas, traductor y articulista. También se ha desempeñado como conferencista. Es autor, entre otros libros, de: *Las 48 leyes del poder*, *Las 33 estrategias de la guerra*, *El arte de la seducción*, *La Ley 50* (coescrito con 50 Cent) y *Maestría*, obras que alcanzaron enormes cifras de venta y fueron traducidas a varias lenguas.



JOOST ELFFERS es editor. Ha producido varios libros de gran éxito, entre ellos *Las 48 leyes del poder*, *Las 33 estrategias de la guerra* y *El arte de la seducción*. También es responsable de *The Secret Language of Birthdays*, *The Secret Language of Relationships* y *Play With Your Food*. Actualmente vive y trabaja en la ciudad de Nueva York.