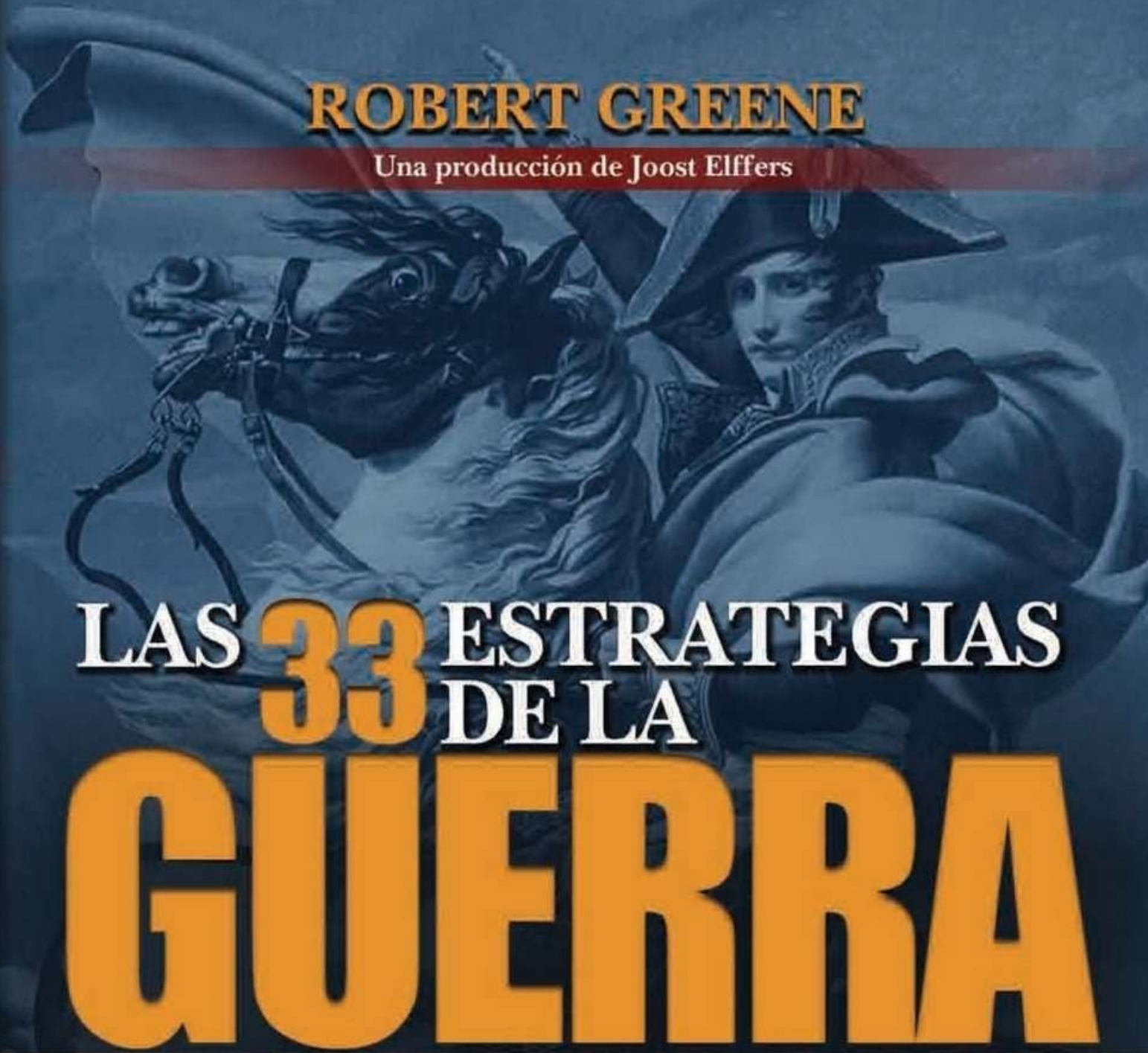


**ROBERT GREENE**

Una producción de Joost Elffers

A blue-toned illustration of Napoleon Bonaparte on horseback, wearing a bicorne hat and a military cloak, holding a sword aloft. The background is a dark, swirling mist.

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



DEL AUTOR DEL ÉXITO MUNDIAL **LAS 48 LEYES DEL PODER**

**OCEANO**

## Las 33 estrategias de la guerra

**Las 33 estrategias de la guerra es un libro muy a tener en cuenta para todos los interesados en el arte de la estrategia. Partiendo de la estrategia militar, nos muestra enseñanzas para aplicar en cualquier faceta de nuestra vida.**

Con una marcada influencia de *El Arte de la Guerra* de Sun Tzu y de las biografías de personajes tales como Napoleon Bonaparte o George Patton, en sus 33 estrategias de la guerra, Greene plantea 33 polemicos puntos para comenzar a pensar estratégicamente y no tacticamente. El campo de batalla es la propia carrera profesional.

Primero, en las 33 estrategias de la guerra se establecen reglas fundamentales del **pensamiento estratégico** a tener en cuenta, de uso permanente:

- Ver la vida desde un punto de vista realista
- No juzgar a los demás de acuerdo con lo que dicen, sino con lo que hacen.
- Depender solo de uno mismo.
- No reaccionar con enojo sino con sabiduría.
- No tratar de imponer su punto de vista a la fuerza.
- Mantener el animo.

A continuacion puedes leer el prefacio y un resumen de "Las 33 estrategias de la guerra".

### Prefacio

Vivimos en una sociedad que promueve los valores democraticos de ser justos con uno y con todos, la importancia de encajar en un grupo y saber como cooperar con los demas. 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 cooperacion son perpetuados en formas sutiles y no tanto: a traves de libros sobre como triunfar en la vida; a traves del agradable, pacífico exterior que quienes encabezan al mundo presentan a la sociedad; a traves de las nociones de correccion que saturan el espacio publico. 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 mas obvio es el de nuestros rivales en la parte contraria. El mundo se ha vuelto crecientemente competitivo y malevolo. En la política, los negocios e incluso las artes encaramos adversarios que haran casi cualquier cosa para tener ventaja. Mas inquietantes y complejas, sin embargo, son las batallas que sostenemos con quienes supuestamente estan de nuestro lado. Hay quienes externamente juegan en equipo y actuan en forma amigable y complaciente, pero nos sabotean tras bastidores y usan al grupo para promover su propia agenda. Otros, mas difíciles de detectar, practican sutiles juegos de agresion 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 unicamente por sí mismo, dinamica

que infecta incluso a familias y relaciones. La sociedad puede negar esta realidad y promover un cuadro mas 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 compan/ía— se hiciera cargo de ellos, pero este 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 cooperacion a los cuales adherirnos, ni la confusion que esto nos provoca, sino conocimientos practicos sobre como abordar el conflicto y las batallas diarias que enfrentamos. Y estos conocimientos no aluden a como ser mas energeticos para obtener lo que queremos o para defendernos, sino a como ser mas racionales y estrategicos 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 estrategico, el hombre o la mujer que maneja situaciones y personas difíciles con maniobras habiles 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 que batallas eludir y cuales son inevitables, saben como 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 trabarla 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 que formaciones desplegar, en que terreno combatir, que maniobras usar para lograr ventaja. Y cuando estos conocimientos progresaron, los jefes militares descubrieron que cuanto más pensaban y planeaban con anticipación,

mas posibilidades de éxito tenían. Nuevas estrategias podían permitirles derrotar a ejércitos mucho mas grandes, como hizo Alejandro Magno en sus victorias sobre los persas. Al enfrentar a adversarios astutos que tambien recurrían a la estrategia, se desarrollo una presion ascendente: para obtener ventaja, un general tenía que ser aun mas estrategico, mas indirecto y habil, que la otra parte. Al paso del tiempo, las artes del generalato se volvieron cada vez mas sofisticadas, conforme se inventaban mas estrategias.

Aunque la palabra “estrategia” es de origen griego, el concepto aparece en todas las culturas, en todos los periodos. Solidos principios sobre como manejar los inevitables accidentes de la guerra, como elaborar el plan maestro, como organizar mejor al ejercito: todo esto puede encontrarse en manuales de guerra desde la antigua China hasta la Europa moderna. El contraataque, la maniobra de flanqueo o envolvimiento y las artes del engaño son comunes a los ejércitos de Genghis Khan, Napoleon y el rey zulu 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 clasico 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 estrategicos desarrollados mas 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 psicologicas del adversario, manipulandolo para que adopte posiciones precarias, induciendo sentimientos de frustracion y confusion, 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 perdida de vidas y desperdicio de recursos es el Estado que puede prosperar durante periodos mas 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 (Escipion el Africano en España, Napoleon en Ulm, T. E. Lawrence en las campañas del desierto de la Primera Guerra Mundial) destacan sobre las demas 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 tambien refleja tendencias sociales. La evolucion hacia estrategias menos convencionales, mas sucias —guerra de guerrillas, terrorismo—, responde a una evolucion 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 estrategico en la guerra —ser sumamente racional y guardar el equilibrio emocional, pugnar por vencer con un mínimo de derramamiento de

sangre y perdida de recursos— tiene una aplicacion y relevancia infinitas en nuestras batallas diarias.

Imbuidos de los valores de nuestra epoca, muchos argumentaran que la guerra organizada es inherentemente barbara, una reliquia del violento pasado del hombre y algo por superar para siempre. Promover las artes de la guerra en el ambito social, diran, es interponerse en el camino del progreso y alentar el conflicto y la disension. ¿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 habra individuos mas 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 elevo la no violencia a gran arma para el cambio social, tuvo una meta muy sencilla en las ultimas etapas de su vida: librar a la India de los amos britanicos que la habían sometido durante siglos. Los britanicos eran habiles gobernantes. Gandhi comprendio que para que la no violencia surtiera efecto, tenía que ser extremadamente estrategica, lo que exigía mucha reflexion y planeacion. Llego 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 solo la grata y calida sensacion que la expresion de esas ideas puede brindar. Y desde el momento mismo en que se persiguen

resultados, se esta en el reino de la estrategia. Guerra y estrategia poseen una logica inexorable: si quieres o deseas algo, tienes que estar dispuesto y en condiciones de luchar por ello.

Otros aduciran que la guerra y la estrategia son principalmente cuestiones que conciernen a los hombres, en particular a los agresivos o pertenecientes a la elite del poder. El estudio de la guerra y la estrategia, diran, es una actividad masculina, elitista y represiva, un medio de perpetuacion 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 punado 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 practicos que podían servirles para organizar un motín o una rebelion. La era del colonialismo llevo aun mas lejos este principio: los pueblos indígenas de las colonias europeas fueron enrolados en los ejercitos 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 elites y fuerzas represivas, que gustan de dividir y vencer. Si la estrategia es el arte de obtener resultados, o de poner en practica 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 interes de una mujer en la estrategia y la guerra no es biologica sino social, y quizas tambien 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 de las 33 estrategias de la guerra 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 reduzcan 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, se extremadamente precavido. Cuando te enojas, no emprendas ninguna acción. Cuando tengas miedo, recuerda que exageraras 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 acercaras 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 uso 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 mismo. 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 evaporara, los mas recientes artefactos se volveran anticuados en forma subita, tus aliados te abandonaran. Pero si tu mente esta armada con el arte de la guerra, no habra poder que te lo pueda quitar. En medio de una crisis, tu mente hallara su camino a la solucion correcta. Tener a la mano estrategias superiores dara 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 mas inteligente de todos era la diosa Metis. Para impedir que se burlara de el y lo destruyera, Zeus se caso con ella y luego se la trago entera, con intencion de apropiarse de su sabiduría en el proceso. Pero Metis estaba embarazada de la hija de Zeus, la diosa Atenea, quien nacio así de la cabeza de este. Como correspondía a su linaje, fue bendecida con la astucia de Metis y la mentalidad belica de Zeus. Los griegos la consideraban la diosa de la guerra estrategica, siendo el ingenioso Odiseo su mortal y acolito 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 perdida 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 estupidas y se descarrían facilmente. Usando la sabiduría de Atenea, tu meta es volver la violencia y agresion 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 mas indirectos. Tu meta es combinar filosofia 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.*

Elevate sobre el campo de batalla. En la guerra, la estrategia es el arte de dirigir todas las operaciones militares. La tactica es, por su parte, la habilidad de formar al ejercito para que combata solo y resuelva las necesidades inmediatas del campo de batalla. En la vida, la mayoría de nosotros somos tacticos, no estrategas. Nos enredamos tanto en nuestros conflictos que solo podemos pensar en como lograr lo que queremos en la batalla que sostenemos en el momento presente. Pensar estrategicamente es difícil y poco natural. Tu podras creer que eres estrategico, pero es muy probable que seas meramente tactico. Para tener el poder que solo 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 cuando pelear y cuando retirarte. Eso volverá mucho más sencillas y racionales las decisiones tácticas de la vida diaria. Las personas tácticas son torpes y están fijas en el suelo; los estrategas son ligeros y pueden ver muy lejos.

Espiritualiza tu guerra. Cada día enfrentas batallas: esta es la realidad de todas las criaturas en su lucha por sobrevivir. Pero tu mayor batalla es contigo mismo: tus debilidades, tus emociones, tu falta de resolución para llevar las cosas hasta su término. Debes declarar una guerra incesante contra ti. Como guerrero 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 mismo. 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. Estas forjando el espíritu del guerrero, y solo 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 abrumado 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, assimilarlas 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 que 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 mismo desarrollando al estratega latente que llevas dentro.

Las 36 estrategias de la guerra 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 zulu Shaka, William Tecumseh 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 (como preparar tu mente y espíritu para la

batalla); guerra organizacional (como estructurar y motivar a tu ejército); guerra defensiva; guerra ofensiva, y guerra no convencional (sucia). Cada capítulo se ilustra con ejemplos históricos, no solo 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 solo 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 trivialidades 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 tu la vives. En la estrategia, toda la vida es un juego en el que tu 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

### 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, declarales la guerra dentro de ti. Tus enemigos pueden colmartte de propósito y dirección.

### 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. Se implacable contigo mismo; 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 pasaa*

*La guerra presente*

### **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 animo, manteniendo tus facultades mentales en toda circunstancia. Fortalece tu mente exponiendola a la adversidad. Aprende a distanciarte del caos del campo de batalla.

*La táctica hiperagresiva*

*La táctica del buda despreocupado*

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

Tu eres tu peor enemigo. Pierdes tiempo precioso sonzando 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 vivo.

*La táctica de no retorno*

*La táctica de la muerte pisándote los talones*

## **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*

### **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 mas pronto que el enemigo. Divide tus fuerzas en grupos independientes que puedan operar por sí solos. Vuelve elusivas e imparables a tus fuerzas infundiendoles el espíritu de la campan/a, dandoles una misión que cumplir y dejandolas rodar.

*Desorden calculado*

### **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 mas en el grupo. Involucrala en una causa, una cruzada contra un enemigo detestable. Haz que relacione su sobrevivencia con el éxito del ejercito en su conjunto.

*El arte del manejo del soldado*

*Ejemplos históricos*

## PARTE III. GUERRA DEFENSIVA

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

Todos tenemos limitaciones: nuestra energía y habilidades nos llevarán solo tan lejos como aquellas lo permitan. Tu 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*

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

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 contraatacar desde cualquier ángulo. Si tus adversarios son agresivos, inducelos a un ataque apresurado que los deje en una posición débil.

*Agresión disfrazada*

*Jiu-jitsu*

### 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 loco. 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*

### 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*

## 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 como 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*

### 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 como funciona esa mente, tendras la clave para enganarla y controlarla. Aprende a interpretar a la gente captando las sen/ales que emite inconscientemente sobre sus ideas e intenciones mas profundas.

*El enemigo reflejado*

*Un fuerte abrazo*

#### **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 dara incalculable poder. Pegar primero, antes de que tus adversarios tengan tiempo de pensar o prepararse, los colocara en el terreno emocional, los desequilibrara y los inducira a cometer errores.

*Lento-lento-rápido-rápido*

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

La gente pugna constantemente por controlarte. El unico medio para aventajarla es volver mas 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 relacion. Maniobra para controlar la mente de tus adversarios, apretando sus botones emocionales y obligandolos a cometer errores.

*El arte del control fundamental*

*Ejemplos históricos*

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

Todos 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 infligira dolor desproporcionado. Descubre que es lo que mas aprecia y protege la otra parte; es ahí donde debes atacar.

*Pilares de derrumbe*

#### **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 disension y division, podras derribar hasta al contrincante mas formidable. Frente a contratiempos o enemigos, divide un gran problema en pequen/as partes eminentemente derrotables.

*La posición central*

*Atacar las uniones*

#### **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 atencion de tus adversarios y luego atacalos de lado, donde menos se lo esperan. Induce a la gente a salir al limbo, exponiendo su debilidad, y barrelos despues con fuego lateral.

*Rotación al flanco*

*Ocupación del flanco*

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

La gente usara 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*

## **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 solo les ofrezcan opciones negativas.

*Guerra de maniobra*

*Ejemplos históricos*

## **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 duro e intransigente, para que la gente te tenga miedo aun antes de conocerte.

*La guerra por otros medios*

*Jade por azulejo*

## **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 cuando detenerse. El culmen de la sabiduría estratégica es evitar todo conflicto y enredo sin salida realista.

*Sin salida*

*El final como principio*

## **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 que pasa a su alrededor, dificulta a tus enemigos saber que pasa a su alrededor, incluido lo que tu 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*

### **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 sorprende la después con lo extraordinario. El terror es mayor por repentino. A veces lo ordinario es extraordinario por inesperado.

*Guerra no convencional*

*Ejemplos históricos*

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

En un mundo político, la causa que defiendes debe parecer mas justa que la del enemigo. Cuestionando los motivos de tus adversarios y haciendolos 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*

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

La sensacion de vacío —silencio, aislamiento, inaccion con los demas— es intolerable para la mayoría de la gente. No le des a tus enemigos blanco de ataque, se peligroso pero elusivo y míralos despues perseguirte en el vacío. En vez de batallas frontales, realiza irritantes pero dan/inos ataques laterales y correrías.

*El señuelo del vacío*

## **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 demas compensen tus deficiencias, hagan tu trabajo sucio y libren tus guerras. Al mismo tiempo, debes sembrar disension en las alianzas de los demas, para debilitar a tus enemigos aislandolos.

*El aliado perfecto*

*Falsas alianzas*

## **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 comun 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*

## **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 solucion es morder poco a poco, tragar pequeños territorios y jugar con los margenes de atencion, relativamente cortos, de la gente. Antes de que esta se de cuenta, habras acumulado un imperio.

*Conquista por partes*

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

La comunicacion 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 tu deseas y a pensar que llego a ellas por sí sola.

*Comunicación visceral*

*El manipulador genial*

### **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 rin/as con quienes lo tienen; uneteles, y apoderate despues lentamente de eso, o espera el momento de lanzar un coup d'etat.

*El enemigo invisible*

*La adquisición amistosa*

### **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 agresion mas eficaz es la mas oculta: la agresividad detras de un exterior docil, y hasta amable. Para seguir la estrategia agresiva-pasiva debes simular congeniar con la gente, sin ofrecer resistencia. Pero en realidad tu dominas la situacion. Solo cerciorate de disfrazar lo suficiente tu agresividad para que puedas negar que existe.

*El arma de la culpa*

*Poder pasivo*

### **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 estrategica. La meta de una campana de terror no es ganar en el

campo de batalla, sino causar el maximo caos y provocar que la otra parte caiga en una desesperacion extrema. Para poder trazar una contraestrategia eficaz, las víctimas del terror deben mantener el equilibrio. La racionalidad individual es la ultima línea de defensa.

*La anatomía del pánico*

***Puedes conseguir este libro completo en [este enlace](#)***

***Puedes profundizar sobre este tema y otros similares en:***

**[EL ARTE DE LA ESTRATEGIA](#)**

**[Las reglas para ganar](#)**

**[Los 3 principios del arte de la guerra](#)**

**[Estrategia, mente y poder](#)**

**[Las 20 leyes de la astucia](#)**