

# 36 estrategias chinas



Religiones, Autoayuda y Crecimiento

Carlos Martín Pérez

 libros  
en red

# 36 estrategias chinas

Carlos Martín Pérez

Colección  
Religiones, Autoayuda y Crecimiento



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

Dirección General: Marcelo Perazolo  
Dirección de Contenidos: Ivana Basset  
Diseño de cubierta: Emil Iosipescu  
Diagramación de interiores: Guillermo W. Alegre

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro, su tratamiento informático, la transmisión de cualquier forma o de cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, registro u otros métodos, sin el permiso previo escrito de los titulares del Copyright.

Primera edición en español en versión digital  
© LibrosEnRed, 2006  
Una marca registrada de Amertown International S.A.

Para encargar más copias de este libro o conocer otros libros de esta colección visite [www.librosenred.com](http://www.librosenred.com)

# ÍNDICE

Prefacio	13
<b>Dominio de la superioridad</b>	<b>18</b>
Estrategia 1 Rodear un estado para salvar otro	19
Estrategia 2 Moverse sin ser visto en el océano a plena luz del día	26
Estrategia 3 Matar con una espada prestada	31
Estrategia 4 Relajarse mientras el enemigo se agota a sí mismo	39
Estrategia 5 Saquear una casa en llamas	46
Estrategia 6 Fingir ir hacia el Este mientras se ataca por el Oeste	51
<b>Confrontación</b>	<b>57</b>
Estrategia 7 Crear algo a partir de nada	58
Estrategia 8 Atravesar el desfiladero en la oscuridad	65
Estrategia 9 Observar los fuegos que arden al otro lado del río	68
Estrategia 10 Ocultar la daga tras una sonrisa	71
Estrategia 11 Sacrificar el ciruelo por el melocotonero	76
Estrategia 12 Robar un cordero al pasar	82
<b>Ataque</b>	<b>85</b>
Estrategia 13 Golpear la hierba para asustar la serpiente	86
Estrategia 14 Levantar un cadáver de entre los muertos	90
Estrategia 15 Atraer al tigre fuera de las montañas	93
Estrategia 16 Deshacerse del enemigo permitiéndole escapar	97
Estrategia 17 Fabricar un ladrillo para obtener jade	102

Estrategia 18 Capturar al cabecilla para prender a los bandidos	107
<b>Confusión</b>	<b>109</b>
Estrategia 19 Robar la leña debajo de la caldera	110
Estrategia 20 Pescar en aguas turbias	114
Estrategia 21 Desprenderse del caparazón de la cigarra	117
Estrategia 22 Cerrar la puerta para atrapar al ladrón	121
Estrategia 23 Aliarse con un Estado lejano para atacar al Estado vecino	128
Estrategia 24 Tomar prestado el derecho de paso para atacar al vecino	131
<b>Ganar terreno</b>	<b>133</b>
Estrategia 25 Reemplazar las vigas y los pilares con madera podrida	134
Estrategia 26 Mata al pollo para asustar al mono	138
Estrategia 27 Hacerse el tonto sin dejar de ser listo	141
Estrategia 28 Retirar la escalera después de haber subido	146
Estrategia 29 Adornar los árboles con flores falsas	150
Estrategia 30 Hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios	154
<b>Situaciones desesperadas</b>	<b>159</b>
Estrategia 31 Utilizar una mujer para tender una trampa a un hombre	160
Estrategia 32 Abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía	167
Estrategia 33 Dejar que el espía siembre la discordia en su propio campo	169
Estrategia 34 Hacerse daño a sí mismo para ganarse la confianza de enemigo	173
Estrategia 35 Encadenar juntos a los barcos enemigos	176
Estrategia 36 Retirarse	180
Acerca del autor	184
Editorial LibrosEnRed	185

### ESTRATEGIA 1. RODEAR UN ESTADO PARA SALVAR OTRO

Atacar directamente a un enemigo poderoso y unido es una invitación al desastre. Hay que emplear una confrontación indirecta: concentrar fuerzas para golpear en el punto más débil del enemigo, aprovechar sus fallos, resolver un problema mediante la concentración en un aspecto que parece al margen pero que en calidad es la clave o desviar el problema sobre otra circunstancia.

### ESTRATEGIA 2. MOVERSE SIN SER VISTO EN EL OCÉANO A PLENA LUZ DEL DÍA

Cuanto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder. La gente tiende a ignorar lo que les es familiar y espera que los secretos estén escondidos. Se tiende a descuidar las actividades abiertas que esconden estrategias subyacentes. Significa crear un frente que después se rocía con un ambiente de familiaridad y de normalidad. Una vez hecho esto, se puede maniobrar sin ser visto, ya que todo el mundo se acostumbra a ver lo obvio y acostumbrado.

### ESTRATEGIA 3. MATAR CON UNA ESPADA PRESTADA

Consiste en utilizar los recursos ajenos en provecho propio. Si otro puede hacerlo por ti, no lo hagas tú y apúntate el éxito.

### ESTRATEGIA 4. RELAJARSE MIENTRAS EL ENEMIGO SE AGOTA A SÍ MISMO

Hay que forzar a los enemigos a gastar su energía mientras se conserva la propia. Cansar al adversario persiguiendo objetivos inútiles o hacerles venir desde muy lejos, mientras se permanece en el terreno propio.

### ESTRATEGIA 5. SAQUEAR UNA CASA EN LLAMAS

Los adversarios que ya tienen problemas son más fáciles de vencer que los que no tienen tales distracciones. Hay que aprovechar totalmente las desgracias del enemigo e incluso aumentarlas para restarles fuerza.

### ESTRATEGIA 6. FINGIR IR HACIA EL ESTE MIENTRAS SE ATACA POR EL OESTE

Se crea una falsa impresión para hacer pensar al enemigo que el ataque viene de un lado, cuando en realidad está llegando por otro. El adversario

no debe descubrir las intenciones de los falsos movimientos: si no se hace con inteligencia, puede volverse contra uno. Hay que difundir información errónea acerca de las intenciones propias. Así se fuerza al enemigo a concentrar sus defensas en otro frente, dejando vulnerable el que a nosotros nos interesa.

### ESTRATEGIA 7. CREAR ALGO A PARTIR DE NADA

Se crea una falsa idea en la mente del adversario haciendo que la fije como real. Si se es capaz de crear algo a partir de nada, las circunstancias más insignificantes pueden conducir al éxito. La mentira repetida mil veces puede llegar a aceptarse como verdad. Convertir algo pequeño en enorme, creado a partir de actitudes preexistentes para avivar los miedos, aumentar los prejuicios o desviar la percepción de los hechos. Una variante es hacer pensar a los demás que uno no tiene nada cuando en realidad se tiene algo.

### ESTRATEGIA 8. ATRAVESAR EL DESFILADERO EN LA OSCURIDAD

Opone maniobra abierta, predecible y pública, a otras encubiertas, sorpresiva y secreta. Significa atraer la atención sobre una línea de acción y desarrollar otras alternativas.

### ESTRATEGIA 9. OBSERVAR LOS FUEGOS QUE ARDEN AL OTRO LADO DEL RÍO

Consiste en dejar que los enemigos se destruyan entre ellos. Hay que aprovechar las contradicciones del adversario.

### ESTRATEGIA 10. OCULTAR LA DAGA TRAS UNA SONRISA

Significa ganar la confianza del contrincante y actuar solamente cuando ha bajado la guardia.

### ESTRATEGIA 11. SACRIFICAR EL CIRUELO POR EL MELOCOTONERO

A veces hay que hacer sacrificios parciales en aras de la victoria total, hacer concesiones para conseguir el objetivo principal. Exige un cuidadoso cálculo de beneficios parciales y globales, así como ganancias a largo y a corto plazo.

### ESTRATEGIA 12. ROBAR UN CORDERO AL PASAR

Hay que aprovechar las oportunidades que surgen. Cualquier error del enemigo debe ser una ventaja propia.

### ESTRATEGIA 13. GOLPEAR LA HIERBA PARA ASUSTAR LA SERPIENTE

Si el adversario es cauteloso e insondable, hay que crear cualquier tipo de agitación para observar su reacción. Atacando un blanco secundario, se puede asustar al enemigo para que haga públicos secretos importantes. Se puede hacer creer al enemigo que se le está cercando y así se entregará más fácilmente. Hay que provocar al enemigo y estudiar su respuesta antes de lanzar una verdadera ofensiva. También sirve para probar a las personas y ver cómo son en realidad.

### ESTRATEGIA 14. LEVANTAR UN CADÁVER DE ENTRE LOS MUERTOS

Significa no utilizar lo que todo el mundo utiliza, sino servirse de lo que nadie se sirve. Hacer revivir algo que ha caído en desuso por descuido o dejadez. Encontrar utilidades a cosas que habían sido hasta entonces ignoradas o consideradas inútiles.

### ESTRATEGIA 15. ATRAER AL TIGRE FUERA DE LAS MONTAÑAS

Es mejor hacer salir al enemigo para luchar que adentrarse en territorio peligroso y desconocido para combatirlo. Hay que sacarle de su entorno para hacerlo más vulnerable al ataque. Un paso más de esta estrategia es hacer entrar al tigre en las montañas propias.

### ESTRATEGIA 16. DESHACERSE DEL ENEMIGO PERMITIÉNDOLE ESCAPAR

Se utiliza para evitar derramamientos de sangre. Funciona mejor que intentar arrinconarlo y provocar una lucha desesperada. No se debe presionar demasiado al enemigo. Cualquier asedio debe dejar una escapatoria para que el enemigo no se sienta decidido a luchar hasta la muerte. Una vez que empiece su fuga, se debilitará y será fácil destruirlo.

### ESTRATEGIA 17. FABRICAR UN LADRILLO PARA OBTENER JADE

Engatusar al adversario con algo de poco valor para obtener un beneficio mayor. El ejemplo más claro es el Caballo de Troya. Una variante en el mundo de las negociaciones es empezar con una pequeña petición para obtener una predisposición favorable a peticiones más amplias.

### ESTRATEGIA 18. CAPTURAR AL CABECILLA PARA PRENDER A LOS BANDIDOS

Una fuerza se deshace cuando se pierde lo que la mantiene unida. Si uno se enfrenta a una oposición masiva, hay que centrarse en sus líderes.

### ESTRATEGIA 19. ROBAR LA LEÑA DEBAJO DE LA CALDERA

Este método tiene como objetivo mermar los recursos del enemigo y minar su moral. Tiene doble sentido: privar al enemigo de su sostén físico y también del psicológico.

### ESTRATEGIA 20. PESCAR EN AGUAS TURBIAS

Hay que utilizar la confusión general en provecho propio. Los tiempos de crisis proporcionan oportunidades excepcionales. No hay que confundirlo con "saquear una casa en llamas", que significa aprovecharse de las adversidades concretas del enemigo, mientras que "pescar en aguas turbias", consiste en aprovecharse de una situación general de confusión y de caos. El ideograma chino "crisis" está compuesto de dos caracteres: "peligro" y "oportunidad".

### ESTRATEGIA 21. DESPRENDERSE DEL CAPARAZÓN DE LA CIGARRA

Significa dejar atrás las falsas apariencias creadas con un fin. La fachada queda intacta, pero la acción se realiza en cualquier parte.

### ESTRATEGIA 22. CERRAR LA PUERTA PARA ATRAPAR AL LADRÓN

En esencia consiste en cercar al enemigo y cerrar todas las vías de escape. Pero exige algunos requisitos previos: se debe tener al menos una concentración superior de fuerzas en el lugar, o una superioridad absoluta; tiene que haber alguna especie de trampa, ya sea física o psicológica; hay que traer al

enemigo con algún engaño y hay que cerrar la trampa en el momento adecuado para que realmente el adversario pueda ser atrapado dentro. Si éste percibe alguna posibilidad de escape, seguirá luchando desesperadamente, pero si sabe que su lucha no tiene sentido, acabará entregándose.

### **ESTRATEGIA 23. ALIARSE CON UN ESTADO LEJANO PARA ATACAR AL ESTADO VECINO**

Si uno se alía con enemigos (o simplemente neutrales) distantes, mientras se ataca a los cercanos, se pueden minimizar las dificultades logísticas y consolidar además cada victoria. Hay que recordar que estamos hablando de alianzas, no de paz perpetua. Existen intereses permanentes, pero no amigos eternos.

### **ESTRATEGIA 24. TOMAR PRESTADO EL DERECHO DE PASO PARA ATACAR AL VECINO.**

Se asegura el uso temporal de los recursos de otro aliado para atacar a un enemigo común. Tras haberlos empleado para vencer al enemigo, se emplean ahora contra el aliado que los facilitó. Se emplea para cuando, si tenemos dos adversarios, uno está amenazado por el otro. Si se interviene en ayuda del primero, se amplía la influencia sobre ambos al mismo tiempo. La clave de la estrategia es la capacidad de pedir prestado un camino de paso.

### **ESTRATEGIA 25. REEMPLAZAR LAS VIGAS Y LOS PILARES CON MADERA PODRIDA**

Consiste en robar, sabotear, destruir o eliminar de alguna manera las bases que sostienen al enemigo y sustituirlas por las propias.

### **ESTRATEGIA 26. MATA AL POLLO PARA ASUSTAR AL MONO**

En esta estrategia se trata de usar tácticas para producir miedo, amenazar, asustar o plegar a otros a la sumisión.

### **ESTRATEGIA 27. HACERSE EL TONTO SIN DEJAR DE SER LISTO**

Las personas más inteligentes no dejan ver siempre lo inteligentes que son. Las que son menos listas y piensan que son muy listas, actúan de

forma temeraria. Hay que esperar, hacerse el tonto y aprovechar la oportunidad.

### ESTRATEGIA 28. RETIRAR LA ESCALERA DESPUÉS DE HABER SUBIDO

Atraer al enemigo a una trampa y después cortarle la vía de escape: al codicioso, con promesa de ganancia; al inflexible, con argucias; al arrogante, con apariencia de debilidad. También quiere decir sumergir a los propios aliados en una situación de crisis que les obligue a inventar nuevas soluciones al problema.

### ESTRATEGIA 29. ADORNAR LOS ÁRBOLES CON FLORES FALSAS

Se trata de presentar una apariencia poderosa, incluso si las fuerzas reales son mínimas. Otra variante es que el fuerte se presente como más fuerte para disuadir a los rivales, o más débil para confundirlos. En general, hay que hacer ver que se tienen más fuerzas que las que se poseen.

### ESTRATEGIA 30. HACER QUE EL ANFITRIÓN Y EL INVITADO INTERCAMBIEN SUS SITIOS

El invitado puede cambiar de posición con el anfitrión de muchas maneras: aumentando sus fuerzas hasta que se halla suficientemente fuerte para vencer al anfitrión, infiltrándose como amigo y tomando poco a poco el control o penetrando en el territorio después de haber hecho salir al anfitrión.

### ESTRATEGIA 31. UTILIZAR UNA MUJER PARA TENDER UNA TRAMPA A UN HOMBRE.

En un sentido más amplio, significa ofrecer al adversario cualquier clase de tentación irresistible.

### ESTRATEGIA 32. ABRIR DE PAR EN PAR LAS PUERTAS DE LA CIUDAD VACÍA

Hay que utilizar esta estrategia cuando se está en situación muy vulnerable. Se basa en la propensión de la gente a desconfiar de lo que se reconoce abiertamente. Si no se tiene ningún medio de defensa y se revela abiertamente al enemigo, es probable que sospeche lo contrario. Se afirma no ser

más de lo que se es con la esperanza que los demás imaginen que somos mucho más.

### ESTRATEGIA 33. DEJAR QUE EL ESPÍA SIEMBRE LA DISCORDIA EN SU PROPIO CAMPO

No existen situaciones en las que los espías no puedan ser empleados. Se aconseja manipular a los agentes enemigos para que sirvan a los objetivos propios.

### ESTRATEGIA 34. HACERSE DAÑO A SÍ MISMO PARA GANARSE LA CONFIANZA DE ENEMIGO

La gente tiende a sentir simpatía por los que padecen calamidades. Hay que aparentar ser víctima de tu propia gente para ganar la simpatía y confianza de los enemigos.

### ESTRATEGIA 35. ENCADENAR JUNTOS A LOS BARCOS ENEMIGOS

Cuando dos saltamontes están atados por el mismo hilo, ninguno se puede escapar. Trata de cómo convertir en debilidad la fuerza del enemigo. Se intenta entorpecer al enemigo con su propio peso.

### ESTRATEGIA 36. RETIRARSE

Retirarse cuando todo falla es la estrategia definitiva. Pero no significa huir definitivamente. Al enfrentarnos con un enemigo infinitamente superior, se puede rendir, negociar o retirarse. La retirada no significa la derrota total, el compromiso significa una media derrota y la rendición, la derrota total.

## Prefacio

Este libro trata de un compendio de la sabiduría de la antigua china. Gran cantidad de ejemplos proceden de la cultura china, y además hay muchos otros de cualquier tiempo, civilización o lugar. Estoy seguro que va a disfrutar con la lectura y que le va a ser de mucha utilidad. Su vida nunca volverá a ser igual.

Estas estrategias fueron escritas a lo largo del tiempo por diferentes personas: expertos en táctica militar, comerciantes, filósofos, escritores y gente normal y corriente. Se elaboraron, enriquecieron y fueron perfeccionadas a lo largo de cinco mil años de guerras, golpes de estado, intrigas cortesanas, competencia económica, etc. Cualquier persona puede emplearlas para comprender la historia, política, negocios, relaciones humanas y relaciones profesionales. Ofrecen consejos prácticos para cualquier situación: cortejar a una persona, técnicas de ventas, tecnología, tácticas, etc. Cuando usted domine estas 36 estrategias, estará preparado para encontrar soluciones a cualquier tipo de problema y será capaz de adaptarse a toda clase de circunstancias. Por otra parte, hay algo más sobre las estrategias. Su verdadera efectividad se consigue aplicando varias de ellas de forma sucesiva y/o simultánea. Sus efectos se multiplican. Y recuerde, si todo falla, siempre quedan dos opciones: no emplear ninguna estrategia (actuar sin forma) o usar la número 36, que es retirarse.

Antes de entrar en materia sobre las propias estrategias, tal vez le sea conveniente intentar entender cómo piensan y actúan los chinos. Tenga en cuenta que esta civilización de más de cinco mil años, que arranca en la prehistoria, es la más antigua del planeta. Y que por esa causa, es bastante diferente al resto y muy original en todos sus planteamientos.

Un chino tratará de manipular antes que tener la razón o convencer a alguien. Buscará –y encontrará– salidas más sutiles y no tratará de persuadir al otro sino de conducirlo poco a poco hacia sus objetivos. La estrategia y la manipulación chinas son consecuencia de su forma de entender el mundo, las relaciones entre personas y de su forma de vida.

Es muy corriente que en China se recurra a la manipulación en cualquier relación. Se intentará seducir antes que persuadir. Una vez hayamos caído en

su treta, se nos obligará a decidir sin darnos cuenta; emplearán el tiempo en su provecho a la hora de negociar y lograrán imbuir en nuestra mente la percepción de la realidad que a ellos les interesa para sus fines.

Un chino nunca intentará vencer frontalmente una dificultad, nunca lo hará "por la fuerza". Buscará itinerarios, vías y salidas que le permitan alcanzar sus metas con facilidad. Mientras en Occidente se considera un éxito "derribar muros", el mérito en China consiste en "rodearlos" tras percibir la grieta, pasadizo o punto débil. Tal como expresa Mencio (discípulo de Confucio): "La equivocación de los hombres es buscar la vía en lo remoto cuando aquélla se encuentra a menudo en lo más próximo".

En todos los tratados sobre el arte de la guerra, se da más importancia a las estrategias, tretas y estratagemas que a la grandeza y gloria de las batallas. Como dijo Sun Tzu, la suprema maestría es vencer sin combatir.

El modo de actuar del agua<sup>1</sup> es el ejemplo para el aprendizaje de esta acción suave, aparentemente taimada y dulce. Lao Tse cita: "En el mundo no hay nada más suave que el agua pero para atacar lo que es más duro y fuerte ninguna cosa podrá superarla, lo blando vence a lo duro, lo flexible a lo rígido". Hay dos cosas en el mundo que todo lo pueden: el tiempo y el agua. El agua, con ser el material más blando, gota a gota puede destruir el más duro diamante y se puede infiltrar en la más dura roca, oxidarla y romperla en el invierno.

De esa manera líquida y en apariencia ambigua es el comportamiento de los chinos. En su cultura no hay una clara línea fronteriza entre bien y mal, entre el blanco y el negro. Hay una suave y constante transición, hay realidades complementarias y hay movimiento entre los conceptos. Lo vacío y lo lleno, el orden y el desorden, lo lento y lo rápido, lo caliente y lo frío, lo blando y lo duro, lo positivo y lo negativo, lo masculino y lo femenino, en definitiva, el ying y el yang. No hay enfrentamiento, sólo complementarios en los que tras su interacción surge la energía. Todo evoluciona de forma suave y natural. Todo lo que está vivo evoluciona.

Podíamos pensar que esta forma de ser y actuar les hace pasivos. Nada más lejos de la realidad. En Occidente, hay dos posturas muy diferentes:

---

<sup>1</sup> Cuando el que gana consigue que su pueblo vaya a la batalla como si estuviera dirigiendo una gran corriente de agua hacia un cañón profundo, esto es una cuestión de orden de batalla. Las formaciones son como el agua: la naturaleza del agua es evitar lo alto e ir hacia abajo; la naturaleza de los ejércitos es evitar lo lleno y atacar lo vacío; el flujo del agua está determinado por la tierra; la victoria viene determinada por el adversario. SUN TZU

derrotar a toda costa las dificultades o la vida contemplativa como vía de alcanzar el más allá.

Los chinos son todo lo contrario a estas dos ideas. En vez de luchar con todas sus fuerzas contra la adversidad, se cuidan de no agotarse en el proceso y emprenden un hacer práctico sin agitación ni drama. Por otra parte, no se complican la existencia sobre si es real la realidad. Lo que se tiene a mano es todo lo existente, lo posible, lo bueno y lo valioso. Y actúan a su favor, siguiendo su curso. Si se encuentran en un río, nunca van en contra de la corriente, siempre en su dirección según la tendencia natural del agua.

En el pensamiento clásico chino no se plantea el dilema entre el Bien y el Mal<sup>2</sup> sino solamente “ir a favor del curso natural de las cosas” y obtener de ello beneficio o, por el contrario, “ir en su contra” y arruinarse. Siguen a rajatabla el proverbio ruso de que “quien mea contra el viento se moja los pantalones”.

Para comprender la cultura china moderna hay retroceder a los tiempos de Confucio, que cita: “Quien estudia bien, llegará a ser funcionario”. Ser funcionario hoy en día es algo bastante triste, a lo que la gente aspira por salud laboral, buen sueldo y la posibilidad de un cómodo retiro existencial a temprana edad.

En la antigua China el funcionariado suponía la segunda clase social del país, eran los ostentadores de la Cultura, sabían leer y escribir, y jugaban a hacer Política (el arte de transformar la realidad por medio de actos, escritos y palabras). Confucio se refería a estudiar para llegar a un estadio social en el que tus actos sean determinantes para con tu realidad. Aprender sirve para comprender. Comprender te permite juzgar. Y juzgando puedes elegir.

Hay cinco elementos desde el confucianismo que se deben tener siempre en cuenta en la vida, partir de ellos organizamos nuestras existencias. Una pirámide de prioridades vitales: Señor, Familia y Amigos los engloban a todos.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> La naturaleza humana no es ni buena ni mala. Según esto, la bondad o malicia de los hombres es algo posterior a la propia naturaleza humana en su origen. Si el hombre posee la capacidad de obrar, es necesario que poseía también una norma para dirigir sus actos. Cuarto Libro Clásico. CONFUCIO.

<sup>3</sup> Existen cinco deberes fundamentales, comunes y tres facultades para practicarlos. Estos deberes se refieren a las cinco relaciones siguientes: las relaciones que debe existir entre el príncipe y los súbditos, entre el padre y sus hijos, entre el marido y la esposa, entre los hermanos mayores y los menores, y entre los amigos. El recto comportamiento en estas cinco relaciones constituye el principal deber común a todos los hombres. Segundo Libro Clásico. CONFUCIO.

El Wuanxi, o Guanxi, hace que en China la legalidad sea algo curioso. El Guanxi es el arte de establecer relaciones personales. Supone a quien conoces quien te conoce y que obligaciones tienes para con esas personas, y que obligaciones esas personas para contigo. El Guanxi hace que entrando en un Círculo de personas todo pueda ser posible para ti. Es un pegamento social. Es una gran responsabilidad que se adquiere. Establece reciprocidades de favores. Implica desde tener derecho a exigir algo a alguien a que alguien te lo pueda exigir a ti. En realidad va más allá de exigir, genera acciones automáticas.

Otro concepto interesante es el Mianxi. Significa la pérdida de la estima. O lo que es lo mismo, de la Confianza. Cuando tus actos no son limpios se provoca una ruptura de la fina línea que sostiene las relaciones personales.<sup>4</sup> Hay mil formas de fallar. Todas implican que tu voluntad por activa o por pasiva sea la causa de la pérdida de estima.

Los chinos son increíblemente buenos en el juego de estar siempre a la altura de sus relaciones personales. Les va la vida en ello. Sin Guanxi no hay nada. No eres nadie. En el fondo todo se reduce a actuar de forma en la que no tengas que sentirte culpable de tus actos y que tu existencia sólo sirva para aportar a tu círculo personal.

Cuando el Guanxi se ha perdido o roto, la confianza desaparece. Se mantienen la cordialidad, la armonía y las sonrisas. En China siempre sonríen, y asienten con la cabeza, incluso cuando firman tu sentencia de muerte. Sin Confianza no hay Relación.

Hay un viejo dicho: “la primera vez que alguien te falla es culpa suya, la segunda es culpa tuya”.

El Guanxi –literalmente “relaciones”– es probablemente el concepto más importante en el mundo de los negocios en China. Por Guanxi se entiende una red de relaciones y contactos entre personas, que cooperan entre sí e intercambian favores. Las personas que hayan desarrollado una amplia red de contactos cuentan con un gran activo en “favores”, que resultan determinantes en los negocios; sin Guanxi el éxito en los negocios es improbable. Al mismo tiempo, nuestros contactos esperarán de nosotros la misma disposición a favorecerlos, llegado el caso –“favor con favor se paga”.

Desarrollar un buen Guanxi es el primer paso para entrar en los negocios con China, aunque cueste tiempo y dinero; ya que nuestros negocios dependerán de la relación que hayamos establecido con nuestros socios,

---

<sup>4</sup> El que no es fiel y sincero con sus amigos, jamás gozará de la confianza de sus superiores. Segundo Libro Clásico. CONFUCIO.

proveedores y clientes. Estas relaciones no son sólo a nivel empresa sino también a nivel personal, y se forman y fortalecen transmitiendo respeto, lealtad y confiabilidad. Las relaciones no deben promoverse justo antes de una venta, sino que deben establecerse de forma gradual; y, una vez generado el contacto, éste debe ser mantenido en el tiempo si se quiere seguir haciendo negocios en China.

Para entender a China hay que comprender a los chinos. Se han ensayado muchas explicaciones acerca del éxito de Hong Kong, pero pocas reparan en un elemento esencial: el Guanxi, o las conexiones. Casi el 90% de las inversiones que van a China pasan por Hong Kong, y de ese capital casi tres quintas partes pertenecen a los chinos de ultramar: una extensa red de descendientes y emigrantes chinos en el resto del mundo cuyos brazos llegan hasta Latinoamérica y Sudáfrica, pero principalmente asentados en el sudeste asiático, que se mantienen unidos por una asociación de raza, cultura e idioma.

Con excepción de Corea del Sur y Japón, los chinos de ultramar controlan casi todas las economías del Asia. Entre un cincuenta y un setenta por ciento de las empresas de Singapur, Tailandia, Indonesia y Filipinas pertenecen a familias chinas, las cuales, invirtiendo en asociación o individualmente, están formando una poderosa red de capitales que convierte a China en una economía que desborda sus fronteras. De hecho, hay quien estima que toda esta red de capital chino fuera de China podría ser la tercera economía mundial, por detrás de EE.UU. y de la Unión Europea y por delante de Japón.

Además, como en la mayoría de los meritocráticos pueblos del Asia, los chinos valoran la educación y han estado enviando a sus hijos a universidades norteamericanas. Daniel Okimoto, un profesor de Stanford, especialista en economía asiática, señala que en gran parte de las facultades de ingeniería de Estados Unidos la mitad de los estudiantes son asiáticos, y de ellos la mayoría son chinos.

A la enorme Guanxi de chinos de ultramar se suma ahora la red de licenciados de universidades norteamericanas, formando una confraternidad en el Asia que debe ser tomada en cuenta al hacer pronósticos sobre el futuro de la región. Gran parte de la administración y de las empresas de Shanghai están en manos de ex-alumnos de universidades norteamericanas que piensan igual que los funcionarios y empresarios de Hong Kong. Esta élite está siendo convocada por Pekín para formular las líneas directrices del país, y se parecen más a los tecnócratas de cualquier país desarrollado que a los antiguos patriarcas como Deng Xiao Ping o Mao Tse Tung.



## DOMINIO DE LA SUPERIORIDAD

Estas estrategias son las más directas y fáciles de descubrir. Para alcanzar el éxito se necesita estar al comienzo en una posición de mayor fuerza, pero aún así se puede fracasar. Se poseen recursos para asediar a otros, tiempo y medios para relajarse mientras se esperan los movimientos del enemigo y capacidad de disimulo para enmascarar la verdadera dirección del ataque.



## ESTRATEGIA 1

### RODEAR UN ESTADO PARA SALVAR OTRO

Atacar directamente a un enemigo poderoso y unido es una invitación al desastre. Hay que emplear una confrontación indirecta: concentrar fuerzas para golpear en el punto más débil del enemigo, aprovechar sus fallos, resolver un problema mediante la concentración en un aspecto que parece al margen pero que en calidad es la clave o desviar el problema sobre otra circunstancia.

Hay que evitar los ataques frontales y buscar siempre el punto más débil del adversario para ejercer ahí todo nuestro esfuerzo.

Desde otro enfoque, esta estratagema se suele usar mucho en política. Ante problemas graves, hay centrar la atención del público en otros hechos espectaculares pero de poco peso. Así se desvían las opiniones hacia hechos irrelevantes y se oculta lo importante a los ojos de las masas.

El empleo de la censura moderna consiste en inundar las informaciones importantes con un diluvio de noticias insignificantes difundidas por una multitud de medios de comunicación social con contenidos muy similares. Esto permite a la nueva censura de tener todas las apariencias de la pluralidad y de la democracia.

Esta estrategia del entretenimiento y distracción se aplica en primer lugar a los noticieros televisados, principal fuente de información pública. Desde el inicio de los años 90, los espacios de noticias televisados no contienen casi información. Se sigue llamando "Noticieros televisados" lo que en realidad debería llamarse "magazines o revistas". Un noticiero contiene de promedio máximo 2 a 3 minutos de información. El resto está constituido de reportajes anecdóticos, de hechos diversos, de micro-sondeos en la calle y de reality-shows sobre la vida cotidiana. Haga la prueba cuando vuelva a ver las noticias en la TV: ¿hay alguna noticia verdaderamente importante?

Incluso los acontecimientos importantes se tratan como una "revista". Por ejemplo, en una cumbre internacional verá imágenes de limusinas oficiales y los saludos delante de un edificio, pero ninguna información, ningún análisis a propósito de los temas discutidos por los jefes de Estados. Asimismo, un atentado será tratado por micro-entrevistas en la calle en el lugar de los hechos, con las impresiones y testimonios de los testigos, o la entrevista a

un bombero o un policía. Verdaderamente se rodea un estado (la imagen que “vende”) para salvar a otro (lo que de verdad importa).

Otra forma de emplear esta estrategia a nivel personal es en una conversación o entrevista. Si le están acosando y le sacan a colación temas delicados a los que no quiere responder, siempre puede desviar la atención hacia otros asuntos que también le interesen al interlocutor pero que sean “inofensivos” para Usted.

Con frecuencia el hombre cree estar conduciéndose a sí mismo cuando es conducido, y mientras con su mente tiende a una meta, su corazón le arrastra insensiblemente hacia otra.

Máximas. FRANÇOIS DE LAROCHEFOUCAULD

### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

Sun Bin era un descendiente directo del distinguido teórico militar Sun Tzu, autor de El Arte de la Guerra. Vivió durante mediados del siglo IV a.d.C. durante el periodo de los Reinos Combatientes, una época de violencia sin precedentes, en la que Reinos independientes intentaron aniquilarse mutuamente en incesantes batallas. La táctica militar aumentó exponencialmente en sofisticación y brutalidad.

Cuando aun era joven, Sun Bin ya era famoso por su talento excepcional. Se le llamó Sun Bin en los libros antiguos porque sufrió castigo corporal por la incriminación por parte de un envidioso compañero de estudio, Pang Juan, general del reino Wei. Bin significa “extirpar las rótula”, una cruel forma de castigo en China antigua. Además, tuvo tatuado “el Traidor” sobre su rostro. Con la ayuda de Tian Ji, alto funcionario del reino de Qi que admiraba su talento, Sun Bin escapó a Qi, donde gracias a su reputación en el pensamiento estratégico fue designado como el principal consejero militar del rey de Qi. El estado de Wei, que buscaba la hegemonía de China, envió un ejército para atacar el estado de Zhao bajo el mando de Pang Juan. Inmediatamente el rey de Zhao pidió ayuda militar a Qi. Sun Bin recibió la orden de salvar el estado de Zhao. Fue entonces cuando el gran estratega chino inventó la táctica de levantar el cerco por medio de sitiar la base de los asediadores, la cual ha ejercido gran influencia en la historia militar mundial. Teniendo en cuenta que las fuerzas selectas de Wei habían entrado en Zhao, dejando así débilmente guarnecido su propio territorio, y después de una larga batalla, el ejército de Wei tuvo que abandonar la ofensiva contra Zhao y volver a su territorio para salvar su propia capital atacado por las

tropas de Qi. Éstas le tendieron una emboscada en el camino, infligiendo una derrota aplastante al ejército de Wei.

Entonces llegó el momento de la venganza para Sun Bin. Antes de la batalla final, Sun Bin dio la impresión de debilidad y retirada con el fin de atraer su rival para que lo persiguiera y lo atacara. Al llegar a un lugar llamado Paso de Maling, Pang Juan cayó en una emboscada del ejército de Qi. Las tropas de Wei fueron aniquiladas completamente y Pang Juan se suicidó cortándose la garganta.

Estas mismas tácticas fueron usadas por Napoleón en sus campañas en Austria.

## Cumplimiento de la Estrategia 2

El ataque directo es ortodoxo. El ataque indirecto es heterodoxo. El que conoce el arte de la aproximación directa y de la indirecta resultará victorioso.

### El Arte de la Guerra. SUN TZU

El soldado hoplita griego, formado en falange, era una formidable maquinaria de guerra. La guerra del Peloponeso enfrentó a las falanges de las ciudades-estados de Atenas, Esparta y Tebas. El método de guerra entre falanges hoplitas consistía en un ataque frontal o directo, por medio de una firme y sólida línea de escudos y lanzas.

En el momento del choque, cada hombre procuraba acertar con su lanza la garganta de su oponente. La continuidad de la línea (hombro con hombro) era vital, ya que cada hombre dependía de su vecino inmediato. Las filas de atrás, tenían como misión cubrir los huecos, que se producían por la lucha. Se requería de máxima disciplina para mantener la cohesión e impedir que se produzca y mantenga un hueco. La disciplina estaba basada en la moral. Tanta paridad en el nivel de la calidad del soldado hoplita, el estilo rápido y frontal de lucha entre falanges, la inexistencia de reservas, el reducido número de soldados, imponían estrechos límites a la estrategia y la originalidad. Como consecuencia de todo esto, la firmeza y el número de soldados eran los factores claves para el éxito en el campo de batalla.

Fue el general tebano Epaminondas quien introdujo cambios que revolucionaron la guerra entre falanges, en oportunidad del enfrentamiento con el ejército de Esparta, en la batalla de Leuctra (371 a.d.C.).

Esparta era un estado militarista y sus hoplitas eran superiores en calidad, pero ésta vez también lo serían en cantidad, reuniendo en el campo de ba-

talla 10.000 hoplitas contra 6.000 de los tebanos. Los espartanos distribuyeron, como de costumbre, a sus hoplitas en forma uniforme a lo largo de la fila, poniendo a sus mejores soldados a la derecha. Su plan, probado con éxito en muchas ocasiones, consistía en ganar la batalla en el Ala derecha, y envolver a las filas enemigas.

Epaminondas, dispuso sus hoplitas en profunda columna sobre el ala izquierda como una imponente fuerza de choque, y retuvo el centro y su derecha, formando una línea oblicua. Esta táctica no tuvo precedente en toda la historia. Su columna fue irresistible y ganó la batalla en la izquierda, antes de que sus débiles tropas del centro y derecha pudiesen perderla. Destruyó así una leyenda de invencibilidad. Luego tomó posesión de Mesenia y unificó Arcadia dando mayor equilibrio al poderío de Tebas en la región. Epaminondas golpeó a los espartanos con muy distinta intensidad, concentrando su poderío en el ala izquierda, rehuyendo la lucha en el centro y la derecha (línea oblicua), ganando un precioso tiempo.

De este modo, la estrategia de aproximación indirecta, le da mucho mayor valor a los soldados concentrados, que se presentan frente a un enemigo disperso (en este caso, porque está distribuido en forma uniforme a través de la fila). Una estrategia de ataque directa consolida el balance del enemigo, física y psicológicamente, incrementando su poder de resistencia, porque se lo ataca por donde él espera. Y esto era lo que siempre sucedía en la guerra entre falanges.

La estrategia de aproximación indirecta no es una mera concentración de fuerzas en un punto en donde el enemigo es más débil. Implica maniobras, por las cuales se cambia el frente al enemigo, quitándole así su libertad de acción, que es causada por la pérdida de su libertad de concepción. Por este motivo es tan importante evaluar, gran cantidad de diferentes caminos o cursos de acción, operando sobre una línea que amenaza varios objetivos del enemigo.

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

**Elija la línea (o curso) de menor expectativa. Trate de ponerse en los zapatos de su enemigo, y piense cual sería el curso menos probable que planea.**

#### **LIDDELL HART**

Liddell Hart, el ideólogo de la estrategia de la aproximación indirecta, afirma que "El objetivo de la estrategia debe ser, conducir la batalla en las mejores circunstancias posibles. La perfección de la estrategia sería el producir una decisión a favor, sin una importante pelea". Propone el uso de acciones

paradójicas intentando una acción según la línea de menor expectativa, que producirá el colapso del enemigo. Una distracción que corte la libertad de acción del enemigo, como un ataque efectuado sobre la retaguardia o en sus líneas de comunicaciones o por efecto de un señuelo en donde se lo induzca a un movimiento en falso, que puede producirle un desbalance temporal.

Por el contrario, la estrategia de ataque directo busca la concentración de fuerzas sobre la posición dominante del enemigo, en donde la variable determinante de la batalla será la superioridad de fuerzas. “El movimiento directo hacia el oponente provoca su balance físico, psicológico y por consolidación (el enemigo) incrementa su poder de resistencia”.

Lograr la dispersión de las fuerzas enemigas debe ser un objetivo básico, pero menciona que “una paradoja natural de la guerra es, que la concentración de las fuerzas puede ser obtenida cuando las fuerzas del enemigo están dispersas y usualmente para asegurar esto, las propias fuerzas deben ser dispersadas. Esto es, una segura concentración es producto de la dispersión”.

Un ejemplo de la aproximación indirecta y del efecto físico y psicológico que tiene la concentración y dispersión se puede estudiar en la Segunda Guerra Mundial, en la invasión alemana a Francia en mayo de 1944. La concepción del plan alemán era simple, atrevido y tenía en cuenta las nuevas ideas de la guerra con tanques y vehículos que les permitía profundizar su movilidad y concentración. En estos novedosos conceptos estaban bien entrenados los alemanes, pero no así los franceses que confiaban la defensa de su país a la Línea Maginot. Los alemanes se dividieron en tres grupos. El grupo de Ejército “B” bajo las órdenes del general Von Bock, golpearía frontalmente al enemigo en el norte, en Holanda, con veintinueve divisiones incluyendo tres de tanques. Su misión era atraer y retener a los aliados y hacerlos pensar que el ataque principal se consolidaría en ese frente.

El grupo de Ejército “C”, comandado por Von Leeb, disponía de diecinueve divisiones, sin Panzers y quedaría emplazado frente a la línea Maginot con el objeto de retener a las numerosas divisiones francesas allí dispuestas. El grupo “A” sería el que llevaría el peso del ataque. Se introduciría con cuarenta y cinco divisiones incluyendo siete divisiones de tanques Panzers, atacando sorpresivamente por el impenetrable bosque de las Ardenas, porque era la línea de menor expectativa francesa y por donde eran más débiles las defensas. Para luego marchar hacia las costas del Canal de la Mancha y encerrar por la retaguardia a las fuerzas aliadas, que estarían combatiendo contra el grupo “B”.

El mariscal Montgomery menciona que las potencias ganadoras de la Primera Guerra Mundial, en especial Francia, no desarrollaron las nuevas armas

que se vislumbraban y que ellos mismos habían utilizado en la gran guerra, porque la victoria generó en ellos complacencia y mediocridad que perjudicó el desarrollo de las ideas militares. Los franceses poseían, en el momento de la invasión, una fuerza aérea inferior a la alemana, pero en cuestión de tanques tenían aún más que los germanos. El problema no consistía en la calidad ni cantidad de medios, sino en como serían utilizados. No son los recursos económicos o militares los únicos determinantes de las guerras. La política, la estrategia y las fuerzas morales son esenciales para el éxito.

“Las ideas y teorías de unos pocos soldados, tales como Liddell Hart y Fuller, quienes argüían que la lucha en el futuro no estaría dominada por la defensiva, fueron ignoradas por quienes detentaban la autoridad en Inglaterra y Francia; en ambos países, equipo e instrucción estaban a un nivel muy bajo en 1939. Los franceses construyeron la línea Maginot para proteger su frontera con Alemania, una línea de fortificaciones defensiva que habría sido inexpugnable en la guerra de 1914-1918, pero que no tenía lugar en la nueva concepciones tácticas. Solamente en Alemania fueron cuidadosamente estudiados los escritos de Liddell Hart por aquellos que tenían autoridad y luego aplicados con buenos resultados, como habían de aprender a su costa las naciones de Europa en la primavera de 1940, cuando la Blitzkrieg llegó al Oeste”.

Luttwak considera que “muchas decisiones paradójicas queda justificadas si se trata de enfrentar a un enemigo con la ventaja de que no pueda reaccionar porque ha sido sorprendido y no se halla preparado, o al menos no es capaz de reaccionar con la rapidez y la contundencia necesarias”. En el ejemplo anterior, el ataque alemán se produjo por el bosque “impene-trable” de las Ardenas, que era la línea francesa de menor expectativa. Por otro lado, la dispersión de fuerzas alemanas produjo una dispersión de las fuerzas aliadas, sólo que estas últimas distribuyeron los tanques entre las Unidades de línea en vez de emplearlos en masa. De esta forma dejaron un inmenso terreno a la movilidad de las divisiones Panzer concentradas en la línea de ataque del grupo “A”.

La acción paradójica o de la línea de menor expectativa se contrapone a la acción por sentido común o del mínimo esfuerzo que es una decisión usual en los comandantes cuyas fuerzas son, o creen serlo, en su conjunto superiores a las del enemigo. Contar con un ejército poderoso los hace conducirse por métodos muy simples y con el mínimo riesgo de organización. Quienes poseen mayor debilidad material tienen buenas razones para temer al choque directo y pueden obtener el máximo beneficio recurriendo a una conducta paradójica autodebilitante, siempre que les sirva para asegurar la sorpresa y quizás lograr la victoria.

Luttwak afirma que en Israel se refleja la búsqueda permanente de esta línea de mínima expectativa, mediante acciones paradójicas, evitando sistemáticamente el choque directo tanto para limitar el número de bajas, como para contrapesar la inferioridad real en sus medios.

### **Excepciones a la Estrategia**

La aproximación indirecta busca romper el balance del enemigo explotando elementos como movimiento y sorpresa, pero las decisiones paradójicas abarcan un área mayor que no se restringe sólo a quien introduce un movimiento hacia la retaguardia o a las vías de comunicaciones. Un país que ha tenido una conducta de aproximación indirecta como modo usual de conducir la guerra, finalmente ha sido estudiado por sus enemigos y estos han sabido aprender de este método y en cierto modo a neutralizarlo. Por ejemplo, Israel, que en diversas acciones de guerra ha optado por aceptar su propio debilitamiento y el incremento del riesgo de organización y han derrotado a sus enemigos tomándolos por sorpresa porque su potencial no se hallaba desplegado totalmente en el lugar, o porque sus fuerzas no estaban material o moralmente preparadas para el combate.

Pero el enemigo comenzó a estudiar este modo indirecto de acción anticonvencional y fue aprendiendo a desconfiar de las estimaciones de movimientos israelíes basadas en lo que el sentido común indicaba como el mejor modo de acción disponible, hasta que en la guerra del Líbano de junio de 1982, los sirios no fueron de ningún modo sorprendidos por el intento israelí de avanzar hacia su retaguardia siguiendo los peores caminos de montaña y lograron bloquear el estrecho pasaje. "Pero fue el próximo movimiento el que los sirios no pudieron prever en absoluto, y entonces contemplaron incrédulos, sin poder reaccionar con el paso de las horas, el lanzamiento de una ofensiva muy directa, masiva y frontal por parte de las divisiones blindadas israelíes en el valle del Líbano". Los israelíes decidieron sacrificar toda esperanza de lograr la sorpresa atacando frontalmente y a plena luz del día, para encontrarse con la falta de preparación de los sirios.

Para ese momento el estilo de aproximación indirecta de Israel era ampliamente conocido y entonces la línea de menor expectativa no podía ser otra que el ataque directo y frontal. Entonces, una decisión paradójica es un concepto que trasciende el de la utilización de una estrategia genérica u otra.



## ESTRATEGIA 2

### MOVERSE SIN SER VISTO EN EL OCÉANO A PLENA LUZ DEL DÍA

Cuanto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder. La gente es propensa a ignorar lo que les es familiar y espera que los secretos estén escondidos. Se tiende a descuidar las actividades abiertas que esconden estrategias subyacentes. Significa crear un frente que después se rocía con un ambiente de familiaridad y de normalidad. Una vez hecho esto, se puede maniobrar sin ser visto, ya que todo el mundo se acostumbra a ver lo obvio y acostumbrado.

La percepción de una preparación perfecta lleva a bajar la vigilancia. Un entorno habitual reduce las sospechas. Por lo tanto, las maquinaciones secretas se ocultan mejor a la vista que en la oscuridad, y la extrema exposición pública a menudo implica el máximo secreto. Hay que realizar acciones que parezcan normales o cotidianas para que el adversario se adormezca en la complacencia. Cuando se dé cuenta de que estas acciones significan una amenaza será demasiado tarde. En realidad, esta estrategia se refiere a una forma de obtener la sorpresa.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

**Algo que es familiar no provoca la atención.**

#### **PROVERBIO CHINO**

La idea del régimen de Bagdad de invadir Kuwait se fue gestando durante los primeros meses de ese año de 1990. Irak había quedado exhausto por la guerra contra Irán y sufría gravísimos problemas económicos. En mayo de 1990 se celebró una cumbre árabe en Bagdad. Sadam Hussein advirtió del precario estado de la economía de su país tras ocho años de guerra “en defensa de los árabes”.

El líder iraquí planteó que todos debían colaborar para provocar un aumento del precio del petróleo y permitir así que su país pudiera recuperarse. Además, Irak había enviado mensajes a las autoridades kuwaitíes para que le condonasen la deuda contraída durante la contienda. Incluso mencionó que su país debía ser compensado por la explotación del campo petrolífero de Rumaila, en el subsuelo de una frontera mal delimitada.

En julio, ante la falta de una respuesta que le satisficiera, Saddam Hussein movilizó cierto número de unidades hacia la frontera con Kuwait. Esta maniobra ya la había realizado anteriormente en varias ocasiones. Aunque causó alarma en Kuwait y Arabia Saudita, esta fue relativa, ya que estos movimientos de tropas eran bastante frecuentes. El día 25 de julio Irak no logró, en una reunión que la OPEP celebró en Ginebra, que se formalizara un acuerdo para que el precio del crudo pudiera subir al menos hasta los 25 dólares por barril. El Gobierno de Arabia Saudita, muy preocupado por el cariz que estaban tomando los acontecimientos convocó, el 31 de julio en la ciudad de Yeda, a los jefes de la diplomacia de Irak y Kuwait. Estos no sólo no acercaron posiciones sino que el encuentro terminó de mala manera, entre insultos mutuos. Apenas treinta horas después –un plazo tan breve que hace imposible lanzar un ataque que no estuviera ya preparado– Irak invadió Kuwait. El despliegue anterior a la invasión se hizo a la vista de todo el mundo sin que nadie adivinara sus verdaderas intenciones.

## Cumplimiento de la Estrategia 2

Aunque el fraude es siempre detestable en cualquier acción, sin embargo, en la guerra es un recurso digno de alabanza y de gloria, y tan alabado es el que vence al enemigo con engaños como el que lo supera por la fuerza. Esto se ve por los juicios de los que escriben las vidas de los grandes hombres,... Y como hay muchos ejemplos de ello, no repetiré ninguno aquí. Sólo diré esto: que no me parece loable el fraude que rompe la fe y los pactos, pues, aunque a veces sirva para conquistar un Estado o un reino, como ya hemos dicho en otras ocasiones, no otorga gloria jamás. El fraude que me parece digno de aprobación es el que empleas con un enemigo que no se fía de ti, y que es parte de la estrategia de la guerra.

### Discursos sobre la Primera Década de Tito Livio. NICOLÁS MAQUIAVELO

Hitler utilizó esta estrategia en la invasión de Francia durante la Segunda Guerra mundial. Dejó entrar la información de una invasión inminente ¡Veintinueve veces!, hasta que los servicios de inteligencia británico y francés dejaron de tomar en serio la información. Francia quedó desprotegida ante la guerra relámpago que sobrevino.

Volvió a usar esta estratagema con la invasión alemana de la Unión Soviética en junio de 1941. El mismo Joseph Stalin sufre la mayor culpa por la sorpresa en la Operación Barbarroja. En los años precedentes, Stalin había dirigido una serie de “purgas sangrientas” en las que eliminó a sus líderes militares y civiles más capaces. Quedaban tan pocos mandos superiores en junio de 1940 que Stalin promovió a 479 oficiales al grado general, la pro-

moción en masa más grande de cualquier Ejército en la historia. Con tal liderazgo inexperto, uno podría concluir que aquellos que rodeaban a Stalin le habían fallado. No obstante, los hechos no lo demuestran.

Los soviéticos tuvieron gran cantidad de información disponible a través de una gran variedad de fuentes antes del inicio de las hostilidades. Los elementos claves en esta sorpresa estratégica se centraron alrededor de Stalin: su creencia deseada, negación, y deseo de salvar su cara política. Comenzando en el frente diplomático anterior a las hostilidades, Stalin fue bien informado por los gobiernos británico y estadounidense de que Alemania había decidido atacar Rusia. Stalin visualizó estas advertencias nada más que como provocaciones, creyendo que el Oeste estaba tratando de incitarlo para intervenir en la guerra. Visualizó el Oeste con más suspicacia que Alemania. "Es obvio que por sus declaraciones, discursos y arengas, Stalin consideraba a Gran Bretaña como el enemigo número uno de Rusia."

En el frente de espionaje, Stalin recibió excelente información de agentes que operaban en Alemania y Tokio. Richard Sorge (un doble agente) fue capaz de informar desde Tokio el 15 de mayo la fecha exacta de la invasión inminente de Alemania y los detalles de los planes de Hitler.

En los días previos a la guerra de 1941, desde distintas fuentes fueron llegando informaciones al Kremlin. Destaca Winston Churchill, el Departamento de Estado de los EE.UU., el agregado militar soviético, las tropas de la frontera soviética, los cuarteles del distrito militar soviético y los desertores del ejército alemán. Asombrosamente, Stalin continuó negando cualquier informe sobre hostilidades alemanas aun después de haber sido atacado. Los informes de la invasión comenzaron a inundar el Kremlin, pero Stalin lo consideraba sólo provocaciones de los generales alemanes desertores.

Stalin había comprometido bastante fe y prestigio político en el Pacto Molotov-Ribbentrop de 1939. Decidido a apaciguar a Hitler, Stalin continuó otorgando concesiones a Alemania (más allá de los requisitos del tratado) y se adhirió estrictamente a los términos económicos del pacto. Su inversión de prestigio político en la prevención de una guerra con Alemania lo llevó a seguir negando la inteligencia indesmentible que contaba una historia diferente. Los líderes políticos, donde finalmente descansa el poder para prevenir la sorpresa estratégica, ven a través de espejos nublados con temas que no son normalmente enfrentados por los militares. Stalin también manifestaba una fuerte tendencia hacia la creencia deseada y a la negación en los días precedentes a las hostilidades. Ello no es poco frecuente en gobiernos e individuos involucrados en situaciones de crisis. Durante períodos de crisis mucha gente reacciona sobre creencias a priori de cómo esa crisis inesperada se desarrollará. Varias fuentes indican que

Stalin tenía antecedentes de 200 diferentes orígenes que le señalaban la existencia un ataque inminente de Alemania y cuatro horas después que las hostilidades comenzaron, Stalin aún rechazaba informes sobre la invasión alemana.

Este caso demostró la relación entre el liderazgo político y el logro de la sorpresa estratégica así como el rol de la creencia deseada y la negación de la realidad en la faz de la información desagradable o inesperada. Las debilidades y fortalezas de un líder y nación están siempre disponibles para que los enemigos ingeniosos las exploten con este propósito.

### Excepciones a la Estrategia

Al final, no importan los hechos, el hombre creará la verdad que más le complace.

#### FRANCIS BACON

Para que esta estrategia funcione, es necesario que se cree una ilusión en la mente de quien deseemos. Si no se consigue, seremos nosotros los que tendremos la ilusión de estar engañando o sorprendiendo y será otro el que la aproveche. Seremos el cazador cazado. Por otra parte, si nuestra fama es precisamente actuar así, habrá ocasiones en que no nos convendrá actuar según esta estrategia, sino al revés, sin engaño ni estrategia. No tener estrategias puede ser una estrategia en algunas situaciones.

El general Tokugawa era un experto en las artes marciales, un muy buen tirador con armas de fuego y también un excelente espadachín. Fuera de esto también se destacaba como nadador. Un día, cuando Ieyasu tenía 26 años y todavía vivía en Mikawa, estaba entrenando con Hanzo Hattori y practicaban técnicas de buceo cercanos a la orilla de un río. En una de las técnicas Ieyasu lo ata por el cuello y arrastra a Hanzo hasta el río y ambos se sumergen en el agua. Tras unos minutos Ieyasu suelta a Hanzo ya que no podía contener más el aire mientras Hanzo permanecía inmutable bajo el agua, al mismo tiempo que Ieyasu sube a la superficie a tomar una bocanada de aire. Hanzo lo acompaña sin la menor necesidad de aire, Ieyasu sorprendido y ya sabiendo de las habilidades de Hanzo como Ninja, le pregunta: ¿cuanto tiempo es posible que un Ninja permanezca bajo el agua?, Hanzo le contesta: por uno o dos días, el tiempo que sea necesario..., es más, si usted lo desea puedo permanecer bajo el agua hasta que lo disponga. Ieyasu accede al desafío, y Hanzo se sumerge nuevamente bajo el agua mientras Ieyasu por su parte sale del agua y se sienta en la orilla del río.

En este momento Ieyasu perdió de vista a Hanzo desde la superficie del río. Después de varias horas Hanzo no aparecía e Ieyasu comenzó a preocuparse, por lo que comenzó a exclamar su nombre y buscar bajo el agua. Pasado un tiempo Hanzo aparece en la superficie con absoluta tranquilidad. Ieyasu quedó asombrado por la habilidad de Hanzo, y ambos parten de regreso al castillo. Hanzo observaba que Ieyasu se notaba preocupado y le pregunta cual era el motivo de su preocupación, a lo que Ieyasu le contesta que había perdido el wakizashi que siempre lleva consigo.

Hanzo sonríe al tiempo que le entrega el wakizashi que era del propio Ieyasu, quien tenía guardado entre sus ropas. Ieyasu sorprendido, no podía creer esto y le insiste en que le cuente como lo hizo. Hanzo le contesta: en realidad no estuve bajo el agua más que algunos minutos, luego, muy silenciosamente salí hacia la orilla, me escondí tras una roca y cuando se distrajo esperando a que saliera tome su wakizashi y me volví a esconder. Cuando comenzó a gritar mi nombre, me sumergí silenciosamente al agua nuevamente y salí a la superficie como si hubiera estado en el agua todo el tiempo. Lamento haberle faltado el respeto al sacarle su wakizashi sin permiso pero lo hice para que vea lo que es el verdadero Ninjutsu...

### EL ARTE DEL ENGAÑO

Un muchacho cuidaba de un rebaño de ovejas muy cerca del pueblo donde vivía y un día empezó a gritar: "¡Que viene el lobo!, ¡Que viene el lobo!". En cuanto los aldeanos oyeron los gritos, subieron corriendo la montaña para ayudar al chico. Cuando llegaron arriba se dieron cuenta de que no había ningún lobo. Entonces el muchacho se echó a reír y les dijo: "'¡Os he engañado, no hay ningún lobo, sólo tenía ganas de ver cómo corríais todos!" A los aldeanos aquella broma no les hizo ninguna gracia. Otro día hizo lo mismo. Y los aldeanos volvieron a subir la montaña corriendo. Cuando llegaron arriba vieron que les había vuelto a gastar la misma broma. Pero esta vez los aldeanos se enfadaron mucho con él.

Pasó el tiempo y un día el lobo apareció de verdad y atacó a las ovejas. Entonces el joven pastor sí que necesitaba ayuda y gritó: "¡Que viene el lobo!", ¡Que viene el lobo!". Pero esta vez los aldeanos no subieron la montaña corriendo, se quedaron en sus casas pensando que el muchacho volvía a engañarles. Y así fue como el lobo se comió las ovejas.

Fábulas. ESOPO



## ESTRATEGIA 3 MATAR CON UNA ESPADA PRESTADA

Consiste en utilizar los recursos ajenos en provecho propio. Si el adversario puede hacerte el trabajo, ¿por qué hacerlo uno mismo? También se puede entender de forma que los demás trabajen y uno se lleva el mérito. A todos nos ha ocurrido alguna vez que otro se nos ha llevado el mérito de nuestro trabajo. ¿Sabía que Usted también puede hacerlo? Protéjase para que no le vuelva a ocurrir y vaya empleando el sudor ajeno. Muy pocos se han hecho ricos con su trabajo, los que han amasado fortunas lo han hecho con el sudor ajeno.

Tener ingenios auxiliares. Felicidad de poderosos; acompañarse de valientes de entendimiento que le saquen de todo ignorante aprieto, que le riñan las pendencias de la dificultad. Singular grandeza servirse de sabios. Nuevo género de señorío, en lo mejor del vivir hacer siervos por arte de los que hizo la naturaleza superior. Hay mucho que saber y es poco el vivir, y no se vive si no se sabe. Es, pues, singular destreza el estudiar sin que cueste, y mucho por muchos, sabiendo por todos y consiguiendo el crédito de Oráculo a través del sudor ajeno.

El Arte de la Prudencia. BALTASAR GRACIÁN

Otra visión de esta estrategia es que la situación del enemigo es clara, pero la posición del aliado es incierta. En semejante ocasión, se debe inducir al aliado a atacar al enemigo a fin de preservar la propia fuerza. En términos dialécticos, la pérdida de otro hombre es tu ganancia. Identifique a alguien que se vea afectado de la misma manera que uno mismo por un mismo enemigo, y haga que esa persona ataque al enemigo común.

Un mono y un gato, ambos comensales de una misma casa, tenían un amo común. Para bichos endiablados, formaban los dos una buena pareja: no temían la competencia de ningún otro, fuera el que fuese. Si en la casa aparecía algún estropicio, inútil buscar culpable: El mono lo ocultaba todo. Por su parte, el gato cuidaba menos de las ratas que de los quesos.

Un día, junto al fuego, nuestros dos bribones contemplaban como se asaban unas castañas. Robarlas era broma excelente, y el beneficio doble: su propio provecho primero y el mal ajeno después. El mono dijo al gato:

–Hermanito, tienes que hacer una de las tuyas: sácame esas castañas del fuego. Si Dios me hubiera hecho capaz de sacarlas, ciertas castañas danzarían de contento.

Y dicho y hecho: el gato, con su pata, delicadamente separa la ceniza y retira los dedos; poco a poco saca una castaña, luego dos, tres después, y mientras tanto, el mono se las va comiendo. Entonces llega una criada y salieron huyendo. Dícese que el gato no quedó muy contento.

Tampoco quedan la mayoría de esos príncipes que halagados con semejante empleo, van a escaldarse en las provincias en beneficio de algún rey.

Fábulas. LAFONTAINE

### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

Si quieres hacer algo, haz que tu enemigo lo haga por ti.

El Arte de la Guerra II. SUN BIN

A mediados de la década de 1930, la política soviética estuvo caracterizada por las drásticas purgas, tanto en el seno del Partido Comunista como en el del gobierno, de todos los elementos supuestamente opuestos a la política estalinista. Las purgas se iniciaron en 1929 y alcanzaron su punto más virulento en diciembre de 1934, tras el asesinato de Serguéi M. Kírov, un leal partidario de Stalin. Entre los años 1935 y 1939 Stalin ya había desplazado a todos sus opositores de los cargos de poder. Muchos fueron encarcelados, deportados a Siberia o ejecutados. De hecho, entre 1934 y 1938 dos tercios de los miembros que tenía el Comité Central del Partido Comunista en 1934, fueron sentenciados a muerte y ejecutados. De la misma forma, entre 1936 y 1938, más de la mitad de los oficiales superiores del Ejército Rojo fueron purgados.

Los servicios de inteligencia alemanes proporcionaron a los soviéticos pruebas inventadas de que el mariscal ruso Mijail Tujachevski conspiraba contra Stalin. En una serie de espectaculares juicios celebrados en Moscú entre 1936 y 1938, conocidos genéricamente bajo la denominación de Gran Purga, varios altos dirigentes del partido, incluidos Grígori Zinóviev, Liev Kámenev, Bujarin y Ríkov, fueron acusados, condenados y ejecutados entre otros motivos por su supuesta participación en una conspiración con Alemania y Japón para derribar al régimen soviético. Idénticos cargos se hicieron en

otro juicio, de carácter secreto, contra algunos oficiales del Ejército Rojo, entre los que se encontraba el mariscal Mijaíl Nikoláievich Tujachevski y a otros siete mariscales que Alemania consideraba obstáculos esenciales para la inmediata invasión, que también fueron ejecutados.

En realidad, esta estrategia es un “Caballo de Troya”.

Hay que conseguir crear desconfianza dentro de una organización. Un posible esquema puede ser convencer a un empleado de una empresa, nuestro objetivo a destruir, para que acepte un regalo con una referencia al hacernos una compra. Entonces recibirá mercancías no ordenada con sobreprecio seguidas de una factura con el nombre del empleado. Cuando la organización cuestione al empleado, éste se pondrá nervioso al negar que él hizo el encargo. Con esto conseguiremos que la competencia dude del empleado. Cuando este esquema funciona, la organización cree (en el mejor de los casos) que el empleado se equivocó y que debe pagar por ello.

## Cumplimiento de la Estrategia 2

Cierto día las águilas se declararon en guerra contra las liebres.

Fueron entonces éstas a pedirle ayuda a las zorras. Pero ellas les contestaron:

–Les habiéramos ayudado si no supiéramos quienes son ustedes y si tampoco supiéramos contra quienes luchan.

Antes de decidir unirte a una campaña, mide primero la capacidad de los posibles adversarios.

### Fábula de las águilas y las liebres. ESOPO

El líder comunista Mao Tse Tung sostuvo que se podía movilizar al campesinado de China y transformarlo en una fuerza revolucionaria. Mao condujo a la mayoría de los dirigentes del Partido Comunista hacia zonas rurales, donde organizaron políticamente al partido y crearon un ejército de origen campesino. Cuando los ejércitos del Kuomintang (KMT ) intentaron sitiar las apartadas zonas donde se había establecido el PCCh (Partido Comunista Chino) en 1934, el ejército comunista, sus líderes y seguidores emprendieron una retirada en busca de otro emplazamiento. Este episodio, conocido como “la larga marcha” se extendió por más de un año, durante el cual los comunistas debieron resistir frecuentes ataques, hasta que pudieron reagruparse. En 1937, la invasión japonesa hizo que el PCCh y el KMT dejaran de lado sus diferencias y formaran un segundo Frente Unido para luchar contra el enemigo común. En la lucha contra los japoneses, los comunistas

consiguieron extender su influencia entre los trabajadores de regiones controladas por el KMT y Chiang Kai-Shek se preocupó más en luchar contra los japoneses que contra los comunistas. En varias oportunidades violó el pacto; en una de ellas, sus propios generales lo arrestaron y lo obligaron a negociar con el PCCh y resistir a los japoneses. Durante la guerra de China con Japón, mientras las tropas de Chiang Kai-Shek se desangraban frente al invasor Nipón, Mao se inhibe cada vez más de la guerra y se reorganiza, se hace más fuerte y dedica el ochenta por ciento de sus fuerzas a afianzarse y a eliminar a los oponentes futuros de la guerra civil que se avecinaba.

Como resultado de la contienda contra los japoneses ocurrieron varios sucesos:

1 Las tropas del KMT quedaron muy desgastadas al haber llevado el peso de la contienda.

2 Las tropas comunistas estaban más frescas y contaban con un gran apoyo de la población. Este apoyo iba a ser vital en el siguiente tipo de guerra que se iba a producir. Según palabras de Mao: "el Ejército Revolucionario debe vivir como pez en el agua. El Ejército es el pez y el pueblo el agua".

3 En 1934 el ejército comunista tuvo que retirarse perseguido por los nacionalistas debido a su falta de instrucción y potencia. Ahora, tras una guerra contra un ejército moderno como el japonés, Mao había logrado instruirlo y cohesionarlo. Era una formidable –y fresca– máquina de combate.

Derrotados los japoneses en 1945, la alianza se rompió y dio paso a una guerra civil. La corrupción y el autoritarismo propios del KMT le impidieron enfrentar de igual a igual a los ejércitos comunistas y a sus simpatizantes. El 1º de octubre de 1949, los líderes comunistas proclamaron la República Popular China, e iniciaron una etapa de reforma económica y social. De todo esto se puede extraer la conclusión de que Mao empleó a los japoneses en provecho propio de varias formas. Hizo que desgastaran a su enemigo en la guerra civil y además, al tenerlo como rival muy cualificado, consiguió elevar la instrucción de su ejército.

Así vemos que un enemigo bien elegido puede ser de utilidad. Y que, si se puede, hay que escoger bien a los adversarios.

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

Si tomas los suministros de armas de tu propio país, pero quitas los alimentos al enemigo, puedes estar bien abastecido de armamento y de provisiones.

El Arte de la Guerra. SUN TZU

En el siglo I a.d.C., China se encontraba en la época llamada “Tres Reinos”. El estado Wei ocupaba el norte, mientras el estado Chu se situaba en el suroeste y el estado Wu, el sur. El estado Wei mandó el ejército para atacar al estado Wu por la vía acuática porque éste se encontraba a la orilla del Río Yang-Tse. Poco después, el ejército Wei llegó hasta cerca del estado Wu. Instaló el campamento a la orilla del río para esperar una buena oportunidad del ataque.

El general de Wu, Zhou Yu, después del estudio sobre la situación del ejército Wei, decidió defenderse con flechas. El problema estribaba en que ¿cómo podría producir cien mil flechas en tan poco tiempo? Según los cálculos de los técnicos del estado de Wu, para fabricar tantas flechas, se necesitan diez días por lo menos. Sin embargo, diez días serían demasiado tiempo para la defensa del estado Wu.

En aquel momento, Zhuge Liang, consejero nacional del estado Shu, visitaba el estado de Wu. Era una persona muy inteligente. Zhou Yu le consultó la manera efectiva para resolver el problema mencionado arriba. Zhuge Liang le dijo que dentro de tres días podía conseguir todas esas flechas. Todo el mundo creía que eran bravatas. Zhuge Liang prometió que si no pudiera terminar la tarea, recibiría el castigo de ser decapitado.

No tenía prisa al recibir la misión. Dijo al Lu Su, funcionario de Wu, que no servían los procedimientos normales para fabricar tantas flechas. Después, le dijo a Lu Su que preparara veinte botes con treinta soldados a bordo y que cada bote fuera ocultado por tejas oscuras y relleno con paja. Zhuge Liang pidió a Lu Su que le guardara el secreto. Lu Su terminó los preparativos sin saber para qué servían estas tareas.

Aunque prometió conseguir cien mil flechas en el plazo de tres días, no le veían hacer nada el primer día ni el segundo. Se acercaba el tercer día sin que Zhuge Liang tuviera ninguna flecha. Todo el mundo se preocupaba por él. Se sabía que si no podía terminar la tarea, iba a ser decapitado. A la medianoche del tercer día, Zhuge Liang llevó secretamente a Lu Su a un bote.

Lu Su le preguntó la causa de la invitación a lo que Zhuge Liang contestó:

–“Sígueme a recoger las flechas.”

Confundido, Lu Su le preguntó:

–“¿Adonde vamos a recoger las flechas?”

Zhuce Liang le dio una sonrisa:

–“Lo vas a saber dentro de poco.”

Al terminar estas palabras, dio la orden de partida a los veinte botes, conectados por una cuerda larga, hacia el campamento del ejército de Wei. Esa noche hacía una niebla espesa, especialmente sobre el agua, donde no se veía nada. Zhuge Liang dio la orden de navegar más rápido cuando veía que la niebla se ponía más espesa. Al llegar a las inmediaciones del campamento del ejército de Wei, dio la orden de colocar los veinte botes en una fila y tocar los tambores. Muy asustado, Lu Su dijo al Zhuge Liang:

–“Sólo tenemos veinte botes y unos trescientos soldados. Si el ejército Wei nos ataca, moriremos todos.”

Zhuce Liang le contestó sonriendo:

–“Estoy seguro de que el ejército Wei no se va a atrever a atacar con esa niebla tan espesa. No se preocupe. Sentémonos en el bote para beber y esperar.”

Al escuchar los sonidos del tambor, Cao Cao, el general en jefe del ejército de Wei, convocó a todos los generales para idear un contraataque. Debido a la niebla tan espesa y al desconocimiento de la situación del ejército enemigo decidieron mandar sólo a los arqueros a disparar flechas para impedir el desembarco del ejército de Wu. Mandó unos diez mil arqueros a la orilla de río y disparó las flechas hacia la dirección donde se oían los tambores. En ese momento, las flechas caían como lluvia hacia los botes de Zhuge Liang. En muy poco tiempo, casi todos los haces de paja estaban llenos de flechas. Zhuge Liang dio la orden de dar la vuelta y en breves instantes la parte sin flechas también estaba llena de flechas. Con casi todos los botes llenos de flechas, Zhuge Liang dio la orden de media vuelta. En ese momento, se despejaba la espesa niebla y cuando el ejército Wei se enteró de lo ocurrido, se dio cuenta de la estratagema.

Cuando la flota llegó al campamento del Wu, el general Zhou Yu les esperaba con quinientos soldados. Después de contarlas, se supo que las flechas en los haces de paja alcanzaban la cantidad de cien mil.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 4**

Porque el príncipe que va con sus ejércitos y que vive del botín, de los saqueos y de las contribuciones, necesita esa esplendidez a costa de los enemigos, ya que de otra manera los soldados no lo seguirían. Con aquello que no es del príncipe ni de sus súbditos se puede ser extremadamente generoso, como lo fueron Ciro, César y Alejandro; porque el derrochar lo ajeno, antes concede que quita reputación; sólo el gastar lo de uno perjudica.

El Príncipe MAQUIAVELO

El caso más reciente e impactante es el atentado suicida con dos aviones comerciales contra las Torres Gemelas en Nueva York en el año 2.001. A las 8.45 de la mañana de septiembre de 2001, en Nueva York un avión de pasajeros impactó sobre una de las Torres Gemelas, el World Trade Center, donde trabajan más de 40.000 personas y otras 25.000 transitan por el edificio diariamente. Ese fue el comienzo de una secuencia de actos terroristas que se desencadenaron tras el secuestro de cuatro aviones de pasajeros, que fueron lanzados contra los símbolos del poder económico y de defensa de Estados Unidos. Este primer avión era un Boeing 767 de American Airlines que había despegado de Boston con destino Los Ángeles, con 81 pasajeros y 11 miembros de la tripulación en su interior. Tras su impacto contra la torre sur, esta comenzó a ser evacuada.

Tan sólo 18 minutos después, todos los espectadores asistían atónitos a la imagen de un segundo avión de pasajeros lanzándose contra la otra torre, la norte, lo que provocó una gran explosión, ya que el combustible de las aeronaves suplió la efectividad de cualquier sustancia explosiva. Se trataba de otro avión de American Airlines que realizaba el trayecto entre Dulles (cerca de Washington) y Los Ángeles, con 64 personas a bordo. Entonces, hacia las 9.43 horas, un tercer avión se lanzó en picado sobre el Pentágono, sede del departamento de Defensa y del Estado Mayor en Washington, donde trabajan unas 24.000 personas. El avión era un Boeing 757 de United Airlines, que recorría el trayecto Boston-Los Ángeles, con 65 personas en su interior. El ala oeste del edificio se derrumbó poco después del impacto.

El gasto que Osama Bin Laden tuvo que realizar en preparar y ejecutar este atentado fue mínimo y el resultado espectacular. El entrenamiento de los pilotos suicidas fue realizado por ciudadanos americanos. Los medios empleados fueron aviones de aerolíneas USA y el explosivo fue el propio combustible. La publicidad y difusión de los atentados se la hicieron todos los medios de comunicación occidentales. La onda de choque de los efectos que tuvo aun se está propagando. Los medios empleados por Bin Laden fueron terroristas fanáticos y armas blancas. El resto de los medios los puso su enemigo.

### **Excepciones a la Estrategia**

En ocasiones hay que dejar que sea otro el que se lleve el mérito de nuestro sudor. Si estamos empezando nuestra carrera en alguna empresa, el actuar así desde el principio nos creará demasiados enemigos. Para explotar el talento ajeno hay que estar en una posición bastante elevada. Y si no es su caso, hágalo de forma que no se note.

Hay otra forma más retorcida de usar este truco: detecte a algún adversario que ya está usando esta estrategia y ponga a su disposición el trabajo de una tercera persona. Asegúrese que use ese trabajo y que Usted no figura para nada en esta artimaña. Luego, observe las reacciones del que ha sido utilizado. Si está dispuesto a vengarse, Usted ya es el mono y el otro es el gato de la fábula. Y ha usado dos espadas prestadas: el trabajo ajeno y el rencor del que hizo este trabajo.

Viriato envió a sus amigos más fieles, Audax, Ditalcón y Minuro, a Cepión para negociar los acuerdos de paz con los romanos. Sobornados por Cepión con grandes regalos y muchas promesas, le dieron su palabra de matar a Viriato. Y lo llevaron a cabo de la manera siguiente. Viriato, debido a sus trabajos y preocupaciones, dormía muy poco y las más de las veces descansaba armado para estar dispuesto a todo de inmediato, en caso de ser despertado. Por este motivo, le estaba permitido a sus amigos visitarle durante la noche. Gracias a esta costumbre, también en esta ocasión los socios de Audax aguardándole, penetraron en su tienda en el primer sueño, so pretexto de un asunto urgente, y lo hirieron de muerte en el cuello que era el único lugar no protegido por la armadura. Sin que nadie se percatara de lo ocurrido a causa de lo certero del golpe, escaparon al lado de Cepión y reclamaron la recompensa. Éste en ese mismo momento les permitió disfrutar sin miedo de lo que poseían, pero en lo tocante a sus demandas los envió a Roma. Los servidores de Viriato y el resto del ejército, al hacerse de día, creyendo que estaba descansando, se extrañaron a causa de su descanso desacostumbradamente largo y, finalmente, algunos descubrieron que estaba muerto con sus armas. Al punto los lamentos y el pesar se extendieron por todo el campamento, llenos todos de dolor por él y temerosos por su seguridad personal al considerar en qué clase de riesgos estaban inmersos y de qué general habían sido privados. Y lo que más les afligía era el hecho de no haber encontrado a los autores.

Historia de Roma, Sobre Iberia. APIANO



## ESTRATEGIA 4

### RELAJARSE MIENTRAS EL ENEMIGO SE AGOTA A SÍ MISMO

Hay que forzar a los enemigos a gastar su energía mientras se conserva la propia. Cansar al adversario persiguiendo objetivos inútiles o hacerles venir desde muy lejos, mientras se permanece en el terreno propio.

Una forma de agotar al enemigo es provocarle: al avaricioso tentándole; al colérico, enfadándolo, al indeciso, abrumando. La maestría es mover a nuestro antojo al adversario mientras permanecemos inaccesibles.

Es esencial obtener la victoria por medio de la tensión y la perturbación causadas a los adversarios, haciendo que se descentren y procurando que sus corazones se agiten.

El Libro de los Cinco Anillos. MIYAMOTO MUSASHI

A veces hay que desaparecer y ser misterioso. Los demás gastarán energías intentando saber qué estamos haciendo y nosotros podremos sorprender a todos ya que habremos observado su acciones y comportamiento.

Usar de la ausencia: o para el respeto, o para la estimación. Si la presencia disminuye la fama, la ausencia la aumenta. El que ausente fue tenido por León, presente fue ridículo parto de los montes. Deslústranse las prendas si se rozan, porque se ve antes la corteza del exterior que la mucha sustancia del ánimo.

Adelántase más la imaginación que la vista, y el engaño, que entra de ordinario por el oído, viene a salir por los ojos. El que se conserva en el centro de su opinión conserva la reputación; que aun la Fénix se vale del retiro para el decoro, y del deseo para el aprecio.

El Arte de la Prudencia. BALTASAR GRACIÁN

Para debilitar al enemigo no es necesario atacarlo directamente. Hay que fatigarlo desarrollando una defensa activa y, al hacerlo, su fuerza se verá reducida y el bando propio obtendrá ventaja. Hay que prever el próximo escenario de las hostilidades, establecer una fuerte posición defendible allí

y esperar al adversario. Cuando éste llegue, encaminarlo mediante cebos y usar la posición superior para derrotarlo.

### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

Si el enemigo que ataca es muy superior a nosotros tanto en efectivos como en poderío, no podemos alcanzar el objetivo de producir un cambio en la correlación de fuerzas hasta que aquél haya penetrado profundamente en nuestras bases de apoyo y haya probado todas las amarguras que le esperan allí, tal como lo anotó el jefe del estado mayor de una de las brigadas de Chiang Kai-Shek, durante la tercera campaña de "cerco y aniquilamiento": "Nuestros soldados gordos se han consumido hasta quedar en los huesos, y los flacos, hasta morir" o como lo comentó Chen Ming-Shu, comandante de la columna occidental del ejército del Kuomintang para la campaña de "cerco y aniquilamiento": "Por todas partes el Ejército Nacional anda a oscuras mientras el Ejército Rojo marcha a plena luz." En tales condiciones el ejército enemigo, aunque todavía fuerte, se ve muy debilitado; sus soldados están cansados y desmoralizados y muchos de sus puntos vulnerables quedan al descubierto. Y el Ejército Rojo, aunque débil, conserva su fuerza, acumula energías y espera descansado al enemigo fatigado. En este momento, generalmente es posible que entre las dos fuerzas se logre cierto equilibrio, o que se convierta en relativa la superioridad absoluta del enemigo y que también se haga relativa nuestra inferioridad absoluta; incluso puede ocurrir que el enemigo se torne inferior y nosotros superiores. En la lucha contra la tercera campaña de "cerco y aniquilamiento" en Chiang Tse, el Ejército Rojo efectuó una retirada extrema (se concentró en la parte posterior de la base de apoyo). Pero, de no proceder así, no habría podido derrotar al enemigo, porque éste era más de diez veces superior en número al Ejército Rojo. Al decir Sun Tzu: "Evitad el combate cuando el enemigo está lleno de vigor, golpeadlo cuando se encuentra fatigado y debilitado", aludía a la necesidad de fatigar y desmoralizar al enemigo a fin de reducir su superioridad.

### **Problemas Estratégicos de la Guerra Revolucionaria de China. MAO TSE TUNG**

A finales del siglo XIX, los intereses de dos grandes potencias chocaron en Asia. Rusia y Japón, países que habían extendido sus zonas de influencia en territorio chino, se encontraron en Corea, la estratégica península que Japón no deseaba ver en manos rusas. Las negociaciones entre ambos gobiernos terminaron en un fracaso que condujo en 1904 a la guerra entre ambas potencias. Una guerra cuyo resultado asombró al mundo.

Rusia era en 1904 un gigante enfermo. Un vastísimo imperio continental aquejado de gravísimos problemas estructurales que tomaban forma en estallidos sociales. Japón era una nación que en 1869 había salido de la edad media para dejar de lado su secular aislamiento y entrar de lleno en la era industrial. El peso de la tradición ahogaba a Rusia. El entusiasmo por la modernidad impulsaba a Japón.

La marina rusa era un extraño compendio de unidades repartidas entre el mar Báltico, el mar Negro y ahora el mar de China. Había buenas unidades en su armada, pero habían sido construidas según criterios que cambiaban cada dos por tres. No había series de unidades, sino buques aislados que poco o nada tenían que ver con los demás. Sus cuadros de mando estaban formados por la nobleza y la burguesía alta, los ascensos se conseguían por edad o por favores de la corte, las rencillas eran pues habituales y todo ello se transmitía íntegramente a la marinería, mal pagada, mal alimentada, nada motivada y escasamente adiestrada. Por contra, Japón, que no tenía el peso de una obsoleta tradición naval a sus espaldas (de hecho no tenía ni tradición naval), había formado una marina muy eficaz desde el punto de vista técnico. Sus naves habían sido construidas en astilleros británicos, siguiendo un criterio único, por lo que eran unidades similares y sus oficiales habían sido adiestrados en la Royal Navy. Los ascensos se conseguían a base de demostrar la valía y todos los oficiales sabían que su origen no sería un freno en su carrera. La marinería estaba excelentemente adiestrada en todos los aspectos de la guerra, bien pagada y muy motivada, ya que todo el ejército japonés se regía por los principios del Bushido o código de honor, donde la belleza ética del sacrificio supremo por el emperador que encarnaba a toda la nación era el ideal que movía los engranajes bien lubricados de esta pequeña nación que durante el siglo XX demostraría como el valor y el heroísmo pueden conquistar lo inalcanzable.

Además, es relevante observar que mientras Rusia tenía que transportar todos sus suministros desde Europa hasta los confines de Asia a través del Transiberiano, los japoneses tenían Corea "a la puerta de casa". Japón había construido una moderna red de bases navales y arsenales bien equipados que serían pieza fundamental en la guerra que se avecinaba a pasos agigantados mientras Rusia mantenía toda su flota asiática encerrada en Port Arthur con una división de cruceros en Vladivostok.

El mando supremo de la flota lo ostentaba el inepto almirante Alexeiev que prefería pasar el día fastidiando al vicealmirante Starck, comandante de la escuadra, a preocuparse por lo que se avecinaba. Japón había confiado el mando de su flota a un héroe de la guerra con China de 1894: el vicealmi-

rante Heihachiro Togo que izaba su insignia en el acorazado MIKASA. El vicealmirante Kamimura era su segundo, jefe de la 2ª Escuadra y habilísimo marino que mantenía una sintonía perfecta con su jefe.

Las fuerzas estaban, al menos teóricamente, equilibradas, pero era manifiesta la superioridad cuantitativa y cualitativa japonesa en cruceros. El problema japonés era que en el Báltico los rusos tenían 9 acorazados más, 6 cruceros acorazados, 9 cruceros protegidos y 200 cazatorpederos y torpederos que podrían acudir en auxilio de Port Arthur si Togo no lograba una aplastante victoria rápidamente.

Mientras proseguían las negociaciones entre ambos gobiernos, los japoneses se preparaban en secreto para la guerra. Eran conscientes de su teórica inferioridad y tenían a punto un ambicioso plan que incluía el ataque por sorpresa a Port Arthur y el desembarco inmediato en la península de Corea. El 6 de febrero de 1904, el embajador japonés abandonó San Petersburgo, pero Alexeiev no juzgó necesario tomar medidas para extremar la vigilancia. En aquel momento, toda la flota japonesa navegaba en alta mar rumbo a Port Arthur. El 8 de febrero, en un audaz y heroico ataque, los cazatorpederos japoneses atacaron a la escuadra rusa con increíble precisión. Al amanecer los japoneses se plantaron ante Port Arthur y allí estuvieron mientras que el ejército japonés desembarcaba sin oposición en Corea y cerraban la tenaza sobre el puerto ruso. Fue el 10 de agosto de 1904 ¡6 meses después del inicio de la guerra! cuando el zar, harto de la situación, ordenó salir a la flota rusa para enfrentarse a Togo. Completamente desmoralizados, asediados por tierra, sufriendo una tras otra pérdidas irremplazables mientras las naves japonesas se paseaban ante sus ojos. El 2 de enero de 1905 Port Arthur se rindió a las tropas japonesas del general Nogi.

¿Dónde estaba mientras tanto la escuadra rusa del Báltico? Por fin el zar había ordenado que aparejara de Liepaia el 14 de octubre de 1904 ¡más de 8 meses desde el inicio de la guerra! una escuadra de auxilio mandada por un marino de gran valor y probada profesionalidad, el almirante Rozdestsvenskii. La escuadra de auxilio estaba compuesta por unidades completamente heterogéneas donde se mezclaban naves recién alistadas con reliquias vivientes. Los japoneses difundieron el rumor de que esperaban a esta flota en el Océano Índico. Por esa causa, en vez de avanzar de forma relajada, tuvieron que hacerlo en formación de combate y con los nervios de punta ante una flota enemiga que nunca acababa de aparecer. Tras una penosísima travesía a través de medio mundo, la escuadra consiguió llegar a su objetivo con el principal subordinado de Rozdestsvenskii, el almirante Fölkersam, muerto y escondido a bordo de su buque insignia para evitar que las tripulaciones lo supieran y se desmoralizaran.

El 27 de mayo de 1905, la escuadra rusa penetró en el estrecho de Corea seguida por los contratorpederos que Togo había dispuesto como descubierta avanzada. Rozdestsvenskii tenía casi el doble de acorazados que Togo y mayor volumen de fuego que los japoneses, pero en la guerra naval de nada sirve la superioridad en los números si no va acompañada de fe, disciplina, valor, entusiasmo. Valor y disciplina no les faltó a los rusos, pero la fe y el entusiasmo estaban de parte de los japoneses. Y estos últimos, frescos y relajados, vencieron a un enemigo que llegó totalmente exhausto a la zona de operaciones.

Rozdestsvenskii fue capturado gravemente herido y trasladado inmediatamente a Japón donde logró recuperarse de sus heridas. Allí recibió la visita de Togo que felicitó al almirante ruso por el valor demostrado por sus marinos.

El mundo contemplaba asombrado como una nación salida apenas treinta años antes de la Edad Media aplastaba a toda una potencia histórica como Rusia.

## Cumplimiento de la Estrategia 2

El ejército que llega antes al campo de batalla y espera al enemigo está descansado y gana la iniciativa, mientras que el ejército que llega tarde y se lanza a la batalla está cansado y se ve forzado a adoptar una posición pasiva. Si ves que los enemigos muestran ardor, espera a que éste se aplaque y se vean abrumados bajo el peso y el fastidio de la fatiga. Dominar la fuerza es esperar a los que vienen de lejos, aguardar con toda comodidad a los que se han fatigado, y con el estómago saciado a los hambrientos.

### El Arte de la Guerra. SUN TZU

Los romanos estaban en guerra contra los albanos. En esta guerra ocurrió un hecho que perduró en las mentes de los romanos durante mucho tiempo.

Por casualidad, en los dos ejércitos había trillizos que tenían una edad y una complexión semejante. Por eso se pusieron de acuerdo en que, en vez de luchar los dos ejércitos, se enfrentasen sólo los trillizos romanos contra los trillizos albanos. De esa manera se economizarían vidas y energías.

Establecieron previamente las reglas de la pelea:

“El pueblo cuyos trillizos vencieran mandaría sobre el otro, que se convertiría en su esclavo”.

Todos lo aceptaron, y ambos grupos de trillizos se dirigieron al campo de combate. Los dos ejércitos y los dos pueblos se colocaron a lo largo del es-

pacio, uno a cada lado. Los trillizos romanos eran los Horacios y los albanos, los Curiacios, aunque, según dice Tito Livio, no está del todo claro esto, a pesar de ser un acontecimiento muy importante de la historia romana. Pero se admite comúnmente que los Horacios son los romanos y los Curiacios los albanos.

Cuando se dio la señal, tanto los Horacios como los Curiacios corrieron hacia sus adversarios con tanta fuerza como dos ejércitos. El pensamiento de los dos grupos de jóvenes no estaba en el peligro que corrían, sino en lo que iba a ser de su patria y que estaba en sus manos: iban a ser los dominadores, si vencían o los esclavos si eran vencidos.

En el primer encuentro cayeron heridos de muerte dos de los Horacios mientras que el tercero estaba ileso. Los Curiacios, por su parte, estaban los tres heridos, pero de distinta gravedad.

El ejército y el pueblo albano levantaron un grito de alegría en cuanto se desvaneció el polvo producido por el primer ataque. El ejército y el pueblo romano quedó absorto por la preocupación: ya se veían sometidos a la esclavitud por los albanos.

El Horacio que quedaba vivo valoró rápidamente la situación. Vio que los tres Curiacios estaban heridos, pero que si trataba de luchar con los tres al mismo tiempo, llevaba las de perder. Entonces echó a correr como si huyera. De esa manera los Curiacios le perseguirían, pero cada uno según sus fuerzas, y serían tres combates de uno contra uno, no un combate de uno contra tres.

Efectivamente, cuando los Curiacios comenzaron la persecución, se vio claramente que uno, el menos herido, se adelantaba a sus hermanos, pero no podía alcanzar al Horacio. Éste también se percató de ello, se paró y esperó a que llegara. No le dio tiempo a descansar, ya que según llegaba le asestó un golpe mortal.

El ejército romano vio cómo de repente cambiaba la situación, una situación desesperada, y se ponía francamente a su favor.

El Horacio esperó al segundo Curiacio, que llegó en seguida, y, animado por su ejército y por su pueblo que ya veían ganado el combate, lo mató.

La pelea estaba igualada, pero no vamos a comparar ni las fuerzas ni los ánimos de uno y otro. El Horacio acababa de vencer en dos combates y estaba del todo ileso. El Curiacio había visto cómo habían caído sus dos hermanos y además estaba muy herido, de manera que su ánimo era el de un perdedor. Había llegado a duras penas hasta donde se encontraban los cadáveres de sus hermanos. El Horacio le estaba esperando:

–“Llega hasta donde yo estoy, que te voy a matar, de la misma forma que he matado a tus dos hermanos”.

La muchedumbre romana vitoreaba al romano mientras éste clavaba la espada en el cuello del albanos; y seguía vitoreando mientras el vencedor despojaba de sus armas y vestidos a los tres vencidos. Había conseguido una victoria muy importante para su pueblo. Los Albanos, por su parte, se habían convertidos en sus esclavos.

Formaron un cortejo y se dirigieron a Roma aclamando al vencedor, llenos de júbilo, tanto por la victoria como por la manera como se había producido.

### **Excepciones a la Estrategia**

Aunque en general, hacer que el enemigo es desgaste mientras quedamos quietos, en ocasiones puede ser más efectivo un rápido y certero golpe que lo desmorone. Si golpeamos antes de que piense o planifique, le forzamos a cometer errores que le van a suponer pérdidas, por lo que aunque hayamos gastado algo de nuestra energía, va a ser mucho mayor el quebranto que le inflingimos, por lo que le seguimos agotando.



## ESTRATEGIA 5

### SAQUEAR UNA CASA EN LLAMAS

Los adversarios que ya tienen problemas son más fáciles de vencer que los que no tienen tales distracciones. Hay que aprovechar totalmente las desgracias del enemigo e incluso crearlas o aumentarlas para restarles fuerza.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

Pastaban juntos siempre tres bueyes. Un león quería devorarlos, pero el estar juntos los tres bueyes le impedía hacerlo, pues el luchar contra los tres a la vez lo ponía en desventaja. Entonces con astucia recurrió a enojarlos entre sí con pérfidas patrañas, separándolos a unos de los otros. Y así, al no estar ya unidos, los devoró tranquilamente, uno a uno. Si permites que deshagan tu unidad con los tuyos, más fácil será que te dañen.

#### **El león y los tres bueyes. Fábula de ESOPO**

Se puede considerar que la conquista de México por los españoles, fue un arreglo de cuentas entre pueblos indios, orientada, dirigida y complementada por los invasores oportunistas. Por su imperialismo rapaz, los aztecas se habían ganado el rechazo de todos los pueblos vecinos, los cuales, al ver la oportunidad que les brindaban los españoles, no dudaron en luchar contra sus opresores.

Hernán Cortés fue sobresaliente en el aspecto militar, ya que demostró ser un buen capitán y, sobre todo, un gran político. Durante el proceso de ocupación, Cortés dominó el escenario; aún en la Noche Triste, lo que menos hizo fue sentarse a llorar al pie de un sabino; más bien, rompió el sitio, salvando a buena parte de su ejército, para llevarlo a la victoria en la batalla de Otumba siete días después de salir de Tenochtitlán.

En lo político, Cortés fue un verdadero maestro; a los tlaxcaltecas los transformó de enemigos en aliados, a los de Texcoco y Chalco se los ganó sin disparar un tiro. Supo manejar en provecho propio el sentimiento antiazteca que dominaba en la región. Después de la toma de México Tenochtitlán, hizo todo lo posible por ganarse a los vencidos, uno de esos actos fue el

establecer el nombre de México para la capital del nuevo país que estaba fundando y que llamó Reino de la Nueva España.

Desde el punto de vista militar, es interesante observar que los españoles hubieran tenido la guerra perdida si peleaban contra los indios debido a que eran unos cuantos cientos de españoles para enfrentarse a muchos miles de indios. La Conquista prevaleció porque la relación entre los pueblos indígenas era de mutua desconfianza. Así, la realización de la ocupación militar dio entrada a los otros aspectos, y el conjunto de ellos tuvo como resultado una verdadera conquista en donde conquistadores y conquistados se fundieron en una nueva cultura y un nuevo pueblo que integraron lo que hoy llamamos México.

### **Cumplimiento de la Estrategia 2**

**El enemigo con problemas internos está maduro para ser conquistado.**

#### **PROVERBIO CHINO**

Recordemos la cesión de la provincia del Sahara español a Marruecos en 1.975 y la Marcha Verde, así como la situación de España en esas fechas. La anexión del Sahara Occidental por parte de Marruecos respondía a intereses económicos y nacionalistas: la construcción de un Imperio Cherifiano, que se extendería hasta las orillas del río Senegal. La parte más espectacular de la estrategia desplegada por Marruecos fue la denominada "Marcha Verde". Se trataba de una invasión "pacífica" del Sahara por 350.000 "voluntarios" civiles marroquíes. El momento de realización de dicha "Marcha Verde" (noviembre del 1975) coincidía con la agonía del Jefe de Estado (General Franco) e implicaba una época de debilidad para la dictadura. Por ello el gobierno español no dudó en ceder ante las presiones de Hassan II y abandonar estos territorios frente a Marruecos. Por los acuerdos de Madrid, España cedió su soberanía sobre el Sahara a Marruecos (dos tercios del territorio) y Mauritania (el resto) no sin antes intentar salvaguardar parte de sus intereses económicos. Estos acuerdos se firmaban el 14 de noviembre de 1975, seis días antes de la muerte de Franco. La salida de España fue seguida por la invasión militar del ejército marroquí que se preparaba desde hacía meses en coordinación con Mauritania. España tenía ante sí un futuro de una gran incertidumbre tras la muerte del Jefe del Estado, y lo que menos le interesaba era tener más problemas en el Sahara. Hassan II aprovechó hábilmente esta situación para lograr sus objetivos.

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

El 5 de abril de 1945 la Unión Soviética denunció su tratado de neutralidad con Tokio, pero aplazó la intervención armada. Stalin, una vez más, demostraba su gran capacidad estratégica. A pesar de tener a sus tropas disponibles por el derrumbe de Alemania, Stalin prefería que los norteamericanos siguieran combatiendo, que se desangraran, que gastaran todas sus fuerzas en el Pacífico, así luego podría sentarse en mejores condiciones en la mesa de negociaciones. Aplicó de forma perfecta la estrategia 9: observar los fuegos que arden al otro lado del río.

Cuando se enteró del bombardeo atómico a Hiroshima, aceleró la entrada de la URSS en la guerra contra el Japón, con el fin de obtener el derecho a participar en el arreglo posbélico en Asia del Este.

Al tomar la decisión de bombardear a Hiroshima, los estadounidenses estaban seguros de que Stalin cumpliría su promesa de prestarles ayuda militar en Lejano Oriente. El 28 de mayo de 1945, el representante personal del presidente de EE.UU., Hopkins, al encontrarse en Moscú informó a Washington de que Stalin les prometió en persona a él y al embajador de EE.UU., Harri-man, lo siguiente: «El Ejército soviético habrá desplegado plenamente sus unidades en las posiciones de Manchuria hacia el 8 de agosto».

Los aliados estaban seguros de que precisamente la entrada de la Unión Soviética en la guerra convencería definitivamente al Japón de lo inevitable de su plena derrota. Los ulteriores acontecimientos confirmaron la justedad de tal valoración.

Al intervenir en la reunión urgente del Consejo Supremo del Mando de la Guerra, el primer ministro Suzuki manifestó ya el 9 de agosto: «El que esta mañana la Unión Soviética haya entrado en la guerra nos pone definitivamente en una situación sin salida y nos hace imposible continuar la guerra».

También son conocidas las palabras del comandante en jefe del Japón, el Emperador Hirohito, quien en su mensaje «A los soldados y los marineros», decía: «Ahora que en la guerra contra nosotros ha entrado la Unión Soviética, lo de seguir oponiendo resistencia significaría peligrar las bases mismas de la existencia de nuestro imperio».

El proceder de Stalin era impecable, pues la URSS entró en la guerra el 8 de agosto en estricta correspondencia con lo acordado con los EE.UU. en Yalta: tres meses después de la capitulación de Alemania. La verdad era que con esta declaración de guerra, la Unión Soviética se desquitó de la estrepitosa derrota sufrida en la guerra ruso-japonesa de 1905 y conquistó Sajalín del

Sur y las islas Kuriles, islas que aún siguen en disputa entre la Federación Rusa y Japón.

Y por otra parte, los EE.UU., sabían que ya casi estaba ganada la Segunda Guerra Mundial y que el enemigo de la Tercera (la Guerra Fría) ya se conocía, por lo que esas bombas atómicas serían una advertencia hacia Stalin y su expansión soviética. Los EE.UU. usaron contra Japón y la URSS la estrategia 26: matar al pollo para asustar al mono, al primero para desmoralizarle y al segundo para advertirle.

### **Incumplimiento de la Estrategia**

El conflicto entre Irán e Irak (1980-1988) fue una herencia de las disputas entre los imperios persa y turco. Las disputas se centraban en el canal de Shatt-al-Arab –que había quedado bajo control de Irak– y la región de Khuzestán, rica en yacimientos petrolíferos, que quedó en poder de Irán pese a que su población no era iraní sino árabe de religión chiíta. Cuando en 1978 triunfa en Irán la revolución islámica parecía que iba a extenderse por el golfo Pérsico, donde se encuentran dos tercios de las reservas mundiales de petróleo. En Irak los abundantes recursos procedentes del petróleo habían permitido construir un poderoso ejército con el que el dictador Sadam Hussein creía poder enfrentarse a Israel, y convertirse así en el líder de todo el mundo árabe. Sadam Hussein venía reprimiendo ferozmente a los chiítas del Sur, favorables a la revolución islámica iraní.

En 1980 creyendo debilitado al ejército iraní a causa de las purgas revolucionarias ataca a Irán. Quería así prevenir el contagio islámico y apoderarse del petróleo de Khuzestán. Sin embargo, la inesperada resistencia de los revolucionarios iraníes dio paso a una larga guerra que duró ocho años y desangró a los dos países. Las potencias occidentales vieron en este conflicto la oportunidad de exportar armas –que ambos países podían comprar con sus grandes recursos petrolíferos– y de debilitar de paso a dos peligrosas potencias. En 1988 se llega a un armisticio ante la evidencia de que ninguno de los contendientes podía ganar esta guerra.

Como conclusión de lo anterior hay que analizar varios aspectos:

1 Sadam creyó que su enemigo estaba “con su casa en llamas”, lo que fue un error de cálculo. Más tarde pudo apreciar que Irán supo reponerse al ataque inicial de Irak. No había tantas llamas como parecía.

2 Sadam sí que logró el apoyo de todo Occidente y de la entonces Unión Soviética. De hecho, todos ellos le vendieron armas y miraron a otro lado cuando Irak usó armamento químico. ¿Cómo se explica esto? Ni a las poten-

cias occidentales ni a la URSS (con gran cantidad de población musulmana) les hacía mucha gracia el triunfo de una revolución fundamentalista en un país productor de petróleo. Tras la precaria victoria de Irak sobre Irán, el primero consiguió dotar a sus ejércitos de gran cantidad de moderno armamento.

3 Todas las potencias usaron la estrategia 9: Observar los fuegos que arden al otro lado del río que consiste en dejar que los enemigos se destruyan entre ellos.

### **Excepciones a la Estrategia**

En vez de desencadenar un ataque podemos fingir que le vamos a ayudar. Tras esta "ayuda", lo que debemos hacer es infiltrar a nuestras fuerzas para que el ataque sea más devastador. Por lo que nos lleva a la estrategia 25: reemplazar las vigas y los pilares con madera podrida para robar, sabotear, destruir o eliminar de alguna manera las bases que sostienen al enemigo y sustituirlas por las propias.

Con lo que se concluye que no puede haber excepciones a esta estrategia.



## ESTRATEGIA 6

### FINGIR IR HACIA EL ESTE MIENTRAS SE ATACA POR EL OESTE

Se crea una falsa impresión para hacer pensar al enemigo que el ataque viene de un lado, cuando en realidad está llegando por otro. El adversario no debe descubrir las intenciones de los falsos movimientos: si no se hace con inteligencia, puede volverse contra uno. Hay que difundir información errónea a cerca de las intenciones propias. Así se fuerza al enemigo a concentrar sus defensas en otro frente, dejando vulnerable el que a nosotros nos interesa. Para atrapar al enemigo, expón parte de tu acción deliberadamente a fin de realizar un ataque sorpresivo en otra parte.

En 1.983, se dejó filtrar a la prensa que se estaban enviando aviones de carga y barcos de EE.UU. a Oriente Medio para ayudar a las tropas de mantenimiento de la paz en el Líbano. En realidad, la flota se dirigió a Granada, dónde la isla se ocupó con gran rapidez por lo inesperado de la acción.

#### Cumplimiento de la Estrategia 1

Si quieres atacar por el este, muévete primero hacia el oeste. No reveles nunca tus verdaderas intenciones. Si decides avanzar en línea recta, comprueba primero lo que hay detrás de ti.

#### PROVERBIO NINJA

El general que sabe cuando atacar hace que su enemigo no sepa cuando defenderse.

#### El Libro de los Cinco Anillos. MIYAMOTO MUSASHI

En 207 a.d.C., cuando la dinastía Qin de China estaba en rebelión, dos líderes rivales luchaban por el control del reino de Guanzhong. Liu Bang había conquistado originariamente ese reino, pero se vio forzado a entregarlo a un líder más fuerte, Xiang Yu. Pese a su capitulación, Xiang Yu sospechó de las ambiciones de Liu Bang y diseñó un plan para mantenerlo lo más lejos posible de Guanzhong.

Dividió el reino en 18 partes y designó a Liu Bang líder de una zona remota en el extremo oeste del reino. Mientras Liu Bang y sus soldados se alejaban de la capital de Guanzhong, uno de sus asesores sugirió que destruyeran el

camino de madera que conectaba su nuevo hogar en el oeste con la capital. Esto haría que Xiang Yu se despreocupara, al asegurarle que Liu Bang no tenía intención de volver hacia el este en busca de venganza. Y así sus soldados destruyeron caminos y puentes a medida que viajaban. Una vez establecido en su nueva base, Liu Bang construyó un ejército fuerte para derrotar a Xiang Yu. Pero dos barreras se erguían en su camino. Primero, tres generales gobernaban el territorio que rodeaba su nuevo feudo y que se interponía entre él y la capital. Segundo, el camino de madera que llevaba a Xiang Yu estaba en ruinas.

Pero Liu Bang y sus generales pensaron en una estrategia astuta para superar estas barreras e incluso sacar provecho de ellas. Liu Bang ordenó que un contingente de hombres se pusiera a reconstruir el camino de madera, lo que impactó de dos maneras en sus adversarios. Primero, les bajó la guardia. La fuerza de trabajo era demasiado pequeña, por lo que les tomaría años completar el trabajo. Segundo, su plan centró a sus enemigos en el camino "evidente". Tanto Xiang Yu como el general de la vecina Cheng Cang vieron que si Liu Bang alguna vez reconstruía la pasarela, podrían fácilmente bloquear su ataque concentrando sus fuerzas en la boca de un estrecho puente.

Liu Bang no tenía intenciones de usar esa pasarela. Su proyecto de construcción era sólo una distracción, ya que planeaba atacar a Xiang Yu por una ruta no ortodoxa. Mientras sus opositores observaban la lenta reconstrucción del camino, Liu Bang ordenó a sus tropas atacar Cheng Cang, el estado vecino.

Esta maniobra sorprendió a sus rivales, que nada pudieron hacer para evitar la victoria de Liu Bang. Esta incursión fue el inicio de una campaña en la que Liu Bang progresivamente expandió su base de poder, derrotando a los estados que había entre él y la capital de Guanzhong hasta que llegó a Xiang Yu. Finalmente, Liu Bang recuperó el control de Guanzhong, tomó el mando del movimiento rebelde, unificó China y se convirtió en el fundador del Imperio Han.

## **Cumplimiento de la Estrategia 2**

La incertidumbre es la esencia de la guerra, la sorpresa es la regla.

### **NAPOLEÓN**

Obrar de intención, ya segunda, y ya primera. Milicia es la vida del hombre contra la malicia del hombre, pelea la sagacidad con estratagemas de intención. Nunca obra lo que indica, apunta, sí, para deslumbrar; amaga

al aire con destreza y ejecuta en la impensada realidad, atenta siempre a desmentir. Echa una intención para asegurarse de la émula atención, y revuelve luego contra ella venciendo por lo impensado. Pero la penetrante inteligencia la previene con atenciones, la acecha con segundas intenciones, entiende siempre lo contrario de lo que quiere que entienda, y conoce luego cualquier intentar de falso; deja pasar toda primera intención, y está en espera a la segunda y aun a la tercera.

### BALTASAR GRACIÁN

Alemania fue sorprendida en Francia con motivo del desembarco de Normandía. Desde el ensayo de desembarco en Dieppe (que fue un desastre para los Aliados), los alemanes venían jactándose de la desastrosa acogida que esperaba a las fuerzas invasoras aliadas. Sin embargo, el día 6 de junio de 1944 arribaron a las costas de Normandía unas 6.000 embarcaciones aliadas que empezaron a desembarcar soldados antes que los alemanes se enterasen de su llegada. A la hora crítica, los alemanes fueron víctimas del más formidable ardid de la guerra: una invasión simulada que engañó a sus operadores de radar, haciéndoles creer que los aliados estaban invadiendo el Paso de Calais, distante unos 320 kilómetros de las playas donde la verdadera invasión tenía lugar.

Aun cuando los ataques preliminares habían reducido seriamente la eficiencia del sistema alemán de radar instalado en la costa, más de 100 estaciones conocidas seguían funcionando entre Cherburgo y el Scheldt la víspera de la invasión. Para asegurar el éxito de los desembarcos aliados, era esencial que aquellos observadores de radar fuesen cegados o engañados. En el área de la invasión había que cegarlos, porque el éxito inicial de aquélla dependía en gran parte del factor sorpresa. En otras zonas era necesario hacer que los observadores viesan cosas indicadoras de que la invasión venía por allí.

Para alcanzar ambos fines, los peritos de las contramedidas idearon y ensayaron un complicado sistema de engaño que constaba de cinco operaciones, a las que se dieron los siguientes nombres convencionales: "Gravable", "Vislumbre", "Escuadrilla A. B. C.", "Titánico" y "Taladro". Durante la noche del 5 al 6 de junio, mientras la verdadera flota de invasión cruzaba el Canal de la Mancha haciendo rumbo a la península de Cherburgo, las cinco operaciones del engaño se ponían simultáneamente en ejecución.

Los alemanes estaban convencidos de que los aliados intentarían desembarcar al norte de El Havre, probablemente en el Paso de Calais, y el éxito de la operación simulada dependía de aquella convicción.

Formando parte de la operación "Gravable", dieciocho barcos pequeños de la Real Armada avanzaron a una velocidad de siete nudos hacia el cabo de Antifer, situado inmediatamente al norte de El Havre, para dar la impresión de un intento de desembarco en aquella parte de la costa francesa. Cada uno de los barcos remolcaba varios globos a vuelo bajo que producían "eco de grandes buques". Para impedir que los observadores del radar de la costa pudieran apreciar lo limitada que era aquella fuerza, doce aeronaves que volaban a poca altura sobre los barcos dejaron caer cada cual un haz de tiras de aluminio con intervalos de un minuto, para dar la sensación de un gran convoy que marchaba lentamente hacia Francia. Cada avión llevaba un perturbador a toda marcha para evitar que el radar alemán reconociera la treta de la "ventana". Era necesario sincronizar cuidadosamente los ruidos y ajustarse con la mayor precisión al plan trazado; los aviones volaron continuamente durante tres horas y media en la misma órbita sobre una zona de 20 por 12 kilómetros.

Simultáneamente, la operación "Vislumbre" hacía otra marcha semejante con rumbo a Boulogne, y veintinueve aviones Lancaster –"La Escuadrilla A. B. C."– recorrían la zona entre ambas fuerzas invasoras simuladas, yendo y viniendo de una a otra durante cuatro horas a corta distancia de la costa enemiga, para distraer a los aviones alemanes de combate nocturno de las verdaderas zonas de desembarco.

Los veintinueve bombarderos Lancaster trastornaban sin descanso el radar enemigo con nada menos que ochenta y dos perturbadores aéreos. Otra razón de segundo orden para la operación "A. B. C." era la esperanza de que los alemanes tomaran a los aeroplanos de la escuadrilla por la fuerza aérea superior que protegía la invasión simulada por las operaciones "Gravable" y "Vislumbre".

Al mismo tiempo se iba llevando a cabo la operación "Titánico", destinada a atraer la atención de los alemanes hacia otra parte mientras descendían sobre Normandía las verdaderas tropas transportadas por aire. Exactamente unos momentos antes que empezaran estos descensos reales, cierto reducido número de aviones de la Real Fuerza Aérea, voló sobre El Havre, dejando caer algunas docenas de paracaidistas de madera que fueron a aterrizar en las cercanías de Fecamp. En el mismo instante, otros aeroplanos lanzaban tropas simuladas sobre la península situada detrás de Cherburgo, en el flanco derecho de los verdaderos aterrizajes de tropas. También se dejó caer mucha "ventana" para dar a los hostigados operadores enemigos de radar la impresión de que el ataque de los falsos paracaidistas era veinte veces más fuerte que en la realidad.

Entretanto, la verdadera flota de invasión estaba oculta tras las operaciones de interferencia de radio más intensas que se habían hecho hasta entonces.

Veinticuatro bombarderos de la Real Fuerza Aérea y la fuerza aérea de los Estados Unidos pasaban y repasaban a 5.500 metros de altura y a lo largo de una línea que distaba unos 80 kilómetros de la costa enemiga, con lo cual causaron durante varias horas desorden y confusión en las estaciones alemanas de radar situadas en la península de Cherburgo. Esta cortina no sólo ocultaba a los bombarderos aliados que acudían al ataque de las defensas costeras, sino también a los numerosos transportes aéreos de tropas y planeadores que tomaban parte en la invasión por la vía del aire; además impedía que el enemigo descubriese la verdadera flota invasora. Cuando los buques llegaron a la distancia convenida se unieron a la tormenta de interferencia.

Toda la engañosa maquinación funcionó a maravilla. Los alemanes creyeron que la operación "Vislumbre" que se aproximaba a Boulogne era una amenaza efectiva y dirigieron contra ella todos los cañones y reflectores disponibles. Los submarinos salieron a toda prisa para cerrar el paso al que creían poderoso convoy. La mayor parte de los aviones alemanes de combate nocturno que estaban disponibles fueron enviados a luchar con los aeroplanos de la "Escuadrilla A. B. C.", en la creencia de que estaban protegiendo a la fuerza invasora. Esta escuadrilla dio lugar a la mayor distracción de fuerzas enemigas, alejándolas de la zona de Normandía, donde operaban los vulnerables aviones y planeadores de transportes de tropas. También la falsa operación aérea "Titánico" puso en inmediata actividad al enemigo.

Mientras los alemanes corrían a cercar a los paracaidistas de madera, las fuerzas de la verdadera invasión aérea pudieron consolidar los flancos Este y Oeste de las playas de desembarco. La combinación de interferencias de aviones y buques puso a los alemanes en tal estado de confusión que los monitores inalámbricos aliados oyeron a los localizadores enemigos de radar identificar la "Escuadrilla A. B. C." como la vanguardia de una gran fuerza de bombarderos que se dirigía en esos momentos a París.

El objetivo de las cinco operaciones se logró plenamente. Sólo cuando los cañones navales aliados iniciaron el bombardeo preliminar a las cinco y treinta de la mañana, supieron los alemanes cuándo y dónde se estaba consumando la invasión. Aún así, Hitler, al igual que Stalin cuando fue invadido, se negaba a creer que la verdadera invasión se estaba produciendo.

Aunque el fraude es siempre detestable en cualquier acción, sin embargo, en la guerra es un recurso digno de alabanza y de gloria, y tan alabado es el que vence al enemigo con engaños como el que lo supera por la fuerza. Esto se ve por los juicios de los que escriben las vidas de los grandes hom-

bres,... Y como hay muchos ejemplos de ello, no repetiré ninguno aquí. Sólo diré esto: que no me parece loable el fraude que rompe la fe y los pactos, pues, aunque a veces sirva para conquistar un Estado o un reino, como ya hemos dicho en otras ocasiones, no otorga gloria jamás. El fraude que me parece digno de aprobación es el que empleas con un enemigo que no se fía de ti, y que es parte de la estrategia de la guerra.

Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio. Libro III, cap. XL. MAQUIAVELO

El hombre justifica sus acciones y las mide con la equidad, no queriendo para otro lo que no quisiera para sí. De donde se infiere cuán impío y feroz es el intento de Maquiavelo, que forma a su príncipe con otro supuesto o naturaleza de león o de raposa, para que lo que no pudiese alcanzar con la razón, alcance con la fuerza y el engaño; en que tuvo por maestro a Lisandro, general de los lacedemonios, que aconsejaba al príncipe que donde no llegase la piel de león, lo supliese cosiendo la de raposa y valiéndose de sus artes y engaños.

Astucia y engaño. DIEGO SAAVEDRA FAJARDO



## CONFRONTACIÓN

Los dos adversarios tienen una potencia similar. Inclinar la situación a nuestro favor requiere más tretas y mayor complejidad. Estas estrategias se basan en el sigilo y la astucia (hacer que el enemigo nos subestime), ataques por sorpresa por retaguardia, infiltración y aprovechamiento de los puntos débiles del contrario.



## ESTRATEGIA 7 CREAR ALGO A PARTIR DE NADA

Se crea una falsa idea en la mente del adversario haciendo que la fije como real. Si se es capaz de crear algo a partir de nada, las circunstancias más insignificantes pueden conducir al éxito. La mentira repetida mil veces puede llegar a aceptarse como verdad. Convertir algo pequeño en enorme, creado a partir de actitudes preexistentes para avivar los miedos, aumentar los prejuicios o desviar la percepción de los hechos. Una variante es hacer pensar a los demás que uno no tiene nada cuando en edad se tiene algo.

### Cumplimiento de la Estrategia 1

Todo el universo ha sido creado de la nada.

Tao Te King. LAO TSE

Una ciudad estaba sitiada y sus defensores se quedaron sin flechas. Se ordenó a los sitiados fabricar figuras de paja de tamaño natural vestidos de negro que los soldados descolgaron con cuerdas por las murallas al caer la noche. Las tropas sitiadoras perdieron infinidad de flechas en disparar sobre lo que creían que eran enemigos que escapaban. Las flechas se clavaron en los hombres de paja y los sitiados las volvieron a subir a la muralla. En ese momento se descubrió el ardid y cesaron los disparos, pero ya era tarde. Se había pasado de no tener munición a tenerla de sobra. Esa misma noche se descolgaron 500 soldados de elite. Los sitiadores pensaron que otra vez eran figuras de paja y no prestaron atención. Los quinientos hombres entraron a saco en el campamento enemigo que huyó en desbandada.

### Cumplimiento de la Estrategia 2

Partiendo de la nada hemos alcanzado las más altas cotas de incompetencia.

GROUCHO MARX

Hace más de dos mil años, los reinos de Zhao y de Wei decidieron concertar una alianza defensiva. Para garantizarla, los reyes de ambas partes determinaron enviarse, de acción recíproca, a sus príncipes como rehenes. Peng Cong, ministro del reino de Wei, fue encargado de acompañar al príncipe de su reino. Al irse, Peng Cong puso especial cuidado de que algunas personas hablaran mal de él y perdieran la confianza que tenían en el reino de Wei. Un día, Peng Cong fue a despedirse del rey y le preguntó:

–Majestad, si alguien le dice que en pleno centro de nuestra capital hay un tigre suelto ¿Lo creería?

–Claro que no –contestó el rey sin vacilar.

–Si otra persona le dice que allí hay un tigre, ¿se convencería?

–Comenzaría a dudar –dijo el rey de Wei.

–Y si una tercera persona le asegura que en verdad allí hay un tigre, ¿qué pensaría?

–Pensaría que el tigre realmente existe –respondió el rey.

Entonces, Peng comentó:

–Todo el mundo sabe que es imposible que un tigre suelto se pasee por las calles céntricas de una ciudad como la nuestra. Sin embargo, el falso testimonio de tres personas puede convencerle a usted de que ello es posible. Ahora yo voy a un país lejano dentro de la comitiva del príncipe. Es muy posible que algunas personas por razones imprevisibles me calumnien e inventen mentiras contra mí. Y seguramente serán más de tres personas. Deseo que Su Majestad no lo crea fácilmente y distinga lo verdadero de lo falso, lo justo de lo erróneo.

Al escuchar estas palabras, el rey de Wei dijo:

–Ya entiendo. No te preocupes y anda con tranquilidad en la comitiva del príncipe.

Peng Cong se fue muy contento y tranquilo.

Sin embargo, por desgracia, ocurrió lo que había previsto Peng Cong. Al principio, el rey Wei no lo creía. Pero, más y más personas lo difamaban y calumniaban que, poco a poco, el rey de Wei se fue convencido. Finalmente, el rey le perdió la confianza que tenía al prudente ministro Peng Cong y, en consecuencia, lo destituyó como miembro de la Corte.

De esta historia en que bastaban tres personas para fabricar un tigre, nació el proverbio que se usa para hacer ver que los rumores frecuentes, por

falsos que sean, pueden crear una imagen entre la gente. Eso es crear algo de la nada.

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

Un rico mercader salió a vender sus mercancías en compañía de sus servidores y con una caravana de doce camellos. Al atardecer se detuvieron en un oasis para pasar la noche, y cuando el señor ya estaba listo para dormir, llegó su asistente y le dijo:

–Señor, tenemos un problema, ya hemos amarrado once camellos pero olvidamos traer una estaca, y no sabemos que hacer con el que nos falta.

–Muy sencillo, dijo el mercader: basta con simular delante del animal que se está clavando la estaca y se le amarra a ella. El camello, que es un animal torpe, creerá que está sujeto y se quedará quieto.

Los servidores hicieron lo que dijo el señor y se fueron a dormir. Al amanecer vieron que todos los camellos estaban en su lugar. Fue de nuevo el asistente y le dijo que tenían los camellos listos para partir, pero que no había manera de poner en movimiento al camello número doce. El señor le dijo que simularan desatarlo porque creía que estaba amarrado, así lo hizo y la caravana pudo proseguir su camino.

### **FÁBULA ÁRABE**

El ejemplo más claro de esta estrategia es la creación de rumores. A finales de los 90, en España, la gente decía haberlo visto, y en Internet no se hablaba de otra cosa. El rumor del vídeo emitido en TV. sobre “la chica de la mermelada”, provocaba incluso una investigación judicial. Finalmente, las imágenes parecían no existir. Aún así, una web en Internet afirma poseer la cinta y anuncian su emisión íntegra en un par de semanas... El rumor era el siguiente: en un programa de TV en el que un famoso sorprendía a una persona, un conocido cantante hispano se escondía en el armario de la habitación de una adolescente. La intención del personaje famoso era salir del armario y darle una grata sorpresa a su fan. El sorprendido fue él. La chica llegó del colegio, entró a la habitación, se desnudó y se untó sus partes íntimas con mermelada para que su perrito pudiera “merendar”. Aquel mismo día estallaba otro rumor: Juan Pablo II había muerto... “Por fortuna no se dio como noticia –comentaron fuentes de la conferencia episcopal– sino, en el siguiente pregón papal, el que lo hubiera soltado se habría visto en el mayor de los ridículos”...

Pese a todo, el rumor funciona al creernos concernidos por él, cara a cara y a través de los llamados “Líderes de opinión”. Estos serían personas de

nuestro círculo consideradas entendidas en un tema, sin tener trascendencia en los medios. ¿Para qué sirve? Para todo, incluso para crear “paranoia”, como ocurrió el 19 de junio de 1997. Mediante varios estudiantes y una noticia en los medios de comunicación, se decía que se había filtrado el examen de selectividad en un instituto de Sevilla (España), obligando a las autoridades a cambiar las preguntas de la prueba en las siete provincias andaluzas partícipes, retardando así su realización y causando molestias a ¡33.000 alumnos!

El problema es cuando el rumor perdura creando verdaderas “leyendas urbanas”. Quizá sean los rumores más peligrosos, ya que crean pánico, como ocurrió a en los años 80 cuando un estudio estadounidense aseguró que los insectos transmitían el SIDA, teniendo que realizar toda una campaña informativa para tranquilizar a la población. Los únicos beneficiados fueron las droguerías, que vendieron miles de insecticidas.

Esta claro entonces que a veces el rumor tiene beneficiarios. Veamos otro ejemplo. La marca de calzado deportivo “Nike” lanzó en los años 80 una técnica publicitaria basada en el rumor juvenil –al que se dirigía el producto–. Éste consistía en que los jóvenes contasen a otras personas que el calzado poseía unas condiciones especiales. Lewis, promocionó sus tejanos “501” de una forma similar, haciendo creer que los vaqueros eran muy difíciles de encontrar y que la gente se “daba de bofetadas” por conseguirlos.

Hay una ley de marketing que dice que lo escaso es fuente de codicia. Sólo faltaba crear el rumor. Desde la nada.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 4**

El gran general Nobunaga, había tomado la decisión de atacar al enemigo, a pesar de que sus tropas fueran ampliamente inferiores en número. Él estaba seguro que vencerían, pero sus hombres no lo creían mucho. En el camino, Nobunaga se detuvo delante de un santuario Shinto. Declaró a sus guerreros:

–Voy a recogerme y a pedir la ayuda de los Kamis (espíritus). Después lanzaré una moneda. Si sale cara venceremos, si sale cruz perderemos. Estamos en las manos del destino. Después de haberse recogido unos instantes, Nobunaga salió del templo y arrojó una moneda. Salió cara. La moral de las tropas se inflamó de golpe. Los guerreros, firmemente convencidos de salir victoriosos combatieron con una intrepidez tan extraordinaria que ganaron la batalla rápidamente. Después de la victoria, el ayudante de campo del

general le dijo: Nadie puede cambiar el destino. Esta victoria inesperada es una nueva prueba.

–¿Quién sabe? –respondió el general, al mismo tiempo que le enseñaba una moneda... trucada, que tenía cara en ambos lados.

### CUENTOS DEL JAPÓN

A mediados del siglo XVI, durante la dinastía Ming, había en un municipio próximo al Shangai moderno un alcalde corrupto. Le llegó la noticia de que un enviado imperial iba a hacer una visita de inspección a su municipio, y él se inquietó mucho.

Cerca de Shangai, en la ciudad de Suzhou, había un ladrón célebre. Se decía de él que era capaz de escalar las paredes sin hacer ruido como si estuviera caminando por el suelo. A la hora de pelear, parecía tranquilo y relajado pero atacaba como el rayo. Además, era hombre generoso.

El alcalde pensó en pedir ayuda a aquel ladrón famoso. Así pues, el alcalde envió a Suzhou un mensajero cargado de regalos caros para el ladrón. El ladrón se sintió halagado y se puso en camino inmediatamente para ver al alcalde en su municipio.

–Le agradezco mucho sus bonitos regalos, señoría –le dijo–. ¿Qué puedo hacer por su señoría?

–Quiero hablar contigo a solas –dijo el alcalde, después de haber hecho salir a todas las demás personas que había en su despacho.

–El inspector imperial ha llegado a este municipio –siguió diciendo el alcalde–. Me da la impresión de que me va a acarrear problemas. Quiero que vayas a su oficina y que me traigas su sello oficial. Sin el sello no podrá llevar a cabo su misión oficial, y además perderá su cargo. Yo te daré cien onzas de oro por tu trabajo.

–No hay ninguna dificultad, señoría. Se lo traeré enseguida.

El ladrón se presentó aquella misma noche con el sello, y el alcalde se alegró mucho.

–Has trabajado muy bien –dijo el alcalde al ladrón, entregándole el oro que le había prometido–. Y ahora no tiene sentido que te quedes por aquí. Más vale que te marches inmediatamente.

–Su señoría es muy generoso conmigo. A cambio, quisiera darle un consejo antes de marcharme.

– ¿De qué se trata? –inquirió el alcalde.

–Cuando yo estaba escondido sobre la viga del despacho de su excelencia el inspector, no pude menos de advertir cómo trabajaba su excelencia: leía los documentos rápidamente y escribía sus instrucciones sin pausa. Me parece que su señoría se enfrenta a un hombre muy capaz y astuto. A un hombre así no se le engaña. Creo que más valdría a su señoría devolver el sello mañana. Dígale que sus patrullas nocturnas lo encontraron, pero que el ladrón había huido. Aunque al inspector le pareciera sospechoso, se lo pensaría dos veces antes de meterse con su señoría.

–No tendría sentido devolver el sello –dijo el alcalde–. El sello representa la autoridad. Con el sello en la mano podría hacer lo que quisiera conmigo. Más te vale volverte a tu casa y dejarme solo.

Al día siguiente, el inspector imperial descubrió que su sello había desaparecido. Ordenó inmediatamente una búsqueda, pero sin éxito. El inspector se dijo para sus adentros: «El alcalde debe de tener algo que ver con el robo, pues sabe que no soy su amigo. Estamos en su territorio, y a él le resulta fácil ponerme espías. Pero ya lo atraparé, en todo caso».

Cerró con llave la caja del sello, la dejó en su sitio y mandó a sus subordinados que no dijeran una sola palabra del robo. A continuación, dijo que estaba enfermo. Pasó varios días sin ir a trabajar.

El alcalde se reía para sus adentros. Pero, como otros funcionarios locales, tuvo que hacer una visita protocolaria al inspector imperial.

Cuando el alcalde visitó al inspector, este parecía animado. Tomándose un té, hablaron de cuestiones administrativas, de las costumbres locales, de los impuestos, de los presupuestos y de otras muchas cosas. El alcalde empezaba a sentirse algo avergonzado al ver que el inspector lo trataba con tanta hospitalidad, sin sospechar de él en absoluto. Mientras seguían charlando, entró precipitadamente un criado.

–¡Fuego! ¡Fuego! ¡La cocina se ha incendiado!

El inspector palideció. Se levantó del diván de un salto. Cogió la caja del sello y se la entregó al alcalde.

–Tenemos que salir de aquí –le dijo–. Ocúpese de esto. Le ruego que vaya a buscar a más gente para que apaguen el fuego.

El alcalde, desprevenido, no pudo negarse. Tuvo que salir del jamen con la caja del sello. Cuando apagaron el fuego, la cocina había sufrido daños, pero la oficina principal del jamen se había salvado. Entonces, el alcalde empezó a darse cuenta de que el inspector imperial le había entregado adrede la caja vacía. Si se la devolvía tal como estaba, no cabía duda de que

el inspector imperial la abriría en su presencia para inculparlo. ¿Qué excusa podía darle? Por fin, decidió volver a poner el sello en la caja.

A la mañana siguiente, el inspector imperial volvió al trabajo. El alcalde le entregó la caja del sello. El inspector abrió la caja en presencia de todos los funcionarios y puso el sello en los documentos que había dejado sin firmar. Aquel mismo día se marchó del municipio, y visitó más tarde al gobernador de la provincia, al que presentó un informe completo del robo. Al cabo de poco tiempo, el alcalde fue depuesto de su cargo.

Hace muchos años, vivía un Emperador aficionado a los trajes nuevos y gastaba todas sus rentas en ropa, presumía de máxima elegancia. No se interesaba por nada que no fuese su vestuario. Un buen día se presentaron en el pueblo dos pícaros que decían ser tejedores, aseguraban que sus telas eran maravillosas y además invisibles para las gentes estúpidas o ineptas.

El Emperador al enterarse de esta noticia ordenó que los dos truhanes se pusieran a tejer la tela inmediatamente y se les dio un adelanto de dinero. Los falsos tejedores simulaban que tejían la maravillosa tela y cuando estuvo lista, el Emperador pidió que le confeccionaran un traje con dicha tela.

Los cortesanos que iban al taller no veían la tela, pero disimulaban por temor a ser llamados ineptos y aseguraban que la tela era magnífica, en cuanto al color, diseño y textura. Cuando los bribones terminaron de coser el traje invisible, el rey se probó y quedó feliz y satisfecho; aunque no veía la prenda, tenía que disimular y afirmar que el traje le sentaba bien.

Llegó el día en que el Emperador debía mostrar su traje nuevo, todo el pueblo estaba impaciente por ver el majestuoso atuendo. El Emperador iba caminando ante el asombro de todos, nadie se atrevía a decir que no llevaba traje alguno por temor a ser considerado incapaz.

De pronto un niño exclamó:

–¡Pero si no lleva nada!

Y el padre del niño dijo:

–¡Dios bendito, escuchen la voz de la inocencia!

Entonces todo el pueblo repitió lo que el niño había afirmado, pero el Emperador se puso nervioso y pensó que el pueblo tenía razón. Pero él estaba obligado a continuar hasta el final y siguió su paseo más orgulloso que antes seguido de sus cortesanos.

El traje nuevo del Emperador. HANS CHRISTIAN ANDERSEN



## ESTRATEGIA 8

### ATRAVESAR EL DESFILADERO EN LA OSCURIDAD

Opone maniobras abiertas, predecibles y públicas, a otras encubiertas, sorpresivas y secretas. Significa atraer la atención sobre una línea de acción y desarrollar otras alternativas.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

Aníbal, el general cartaginés que desafió a Roma, logró una hazaña militar que lo inmortalizó. En el año de 218 a. C., partió a la cabeza de un ejército de más de noventa mil infantes, doce mil jinetes y cerca de cuarenta elefantes (que eran el equivalente a los carros de combate de la actualidad) contra Roma, saliendo de la península ibérica (la antigua Hispania), ascendiendo los Pirineos, cruzó el río Ródano y atravesó los Alpes consiguiendo muchas victorias en el norte de Italia y casi pone de rodillas a la misma Roma. Enfrentó los más duros obstáculos: nieve y bajísimas temperaturas –condiciones que afectaban sobremanera a un ejército proveniente en su mayoría de zonas cálidas–; tribus hostiles de las montañas; desprendimientos de tierra; enfermedades, y muchas otras calamidades que diezmaron considerablemente sus tropas (dicen que llegó con casi un tercio del ejército con que salió). Pero les llegó por un lugar totalmente inesperado para los romanos. Además, imagínense el desconcierto que se llevaron los pueblos del norte de Italia al presenciar aquellos elefantes que jamás había visto en su vida. Roma se libró del avance del ejército cartaginés, mandando al general Escipión atacar a Cartago, la ciudad de Aníbal –obligando a éste regresar al África, para defender su ciudad.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 2**

El ataque tiene éxito cuando el enemigo descuida la defensa.

#### **El Arte de la Guerra. SUN TZU**

El estratega chino y exegeta de la obra del maestro Sun Tzu, Ho Yen Hsi, nos relata un par de ejemplos de ataque sorpresa acontecidos en la época de los “Tres Reinos Combatientes”:

“Li Ching, de la dinastía de los T’ang, propuso diez planes para ser empleados contra Hsiao Hsieh, y le fue confiada la responsabilidad de mandar los ejércitos. En el curso del octavo mes reunió sus fuerzas en K’uei Chou. Como era la estación de las inundaciones de otoño, las aguas del Yan Tse se desbordaron y los caminos que atravesaban los tres desfiladeros eran peligrosos. Hsiao Hsieh estaba seguro de que Li Ching no se acercaría a él. Así que no hizo ningún preparativo. “El noveno mes Li Ching se colocó al frente de sus tropas y les habló en estos términos: –Hay algo de gran importancia en la guerra, y es ser rápido como el rayo; no se puede dejar pasar la ocasión. Ahora nuestras fuerzas están concentradas y Hsiao Hsieh no lo sabe aún. Vamos aprovechar que el río está crecido y vamos a aparecer súbitamente bajo los muros de la capital. Se dice: “Cuando estalla el trueno es demasiado tarde para taparse los oídos.”. Aunque nos descubra no estaría en condiciones de improvisar un plan para detenernos y lo capturaremos. Avanzó hasta I Ling. Hsiao Hsieh comenzó a tener miedo y pidió refuerzos al Sur del río, pero no pudieron llegar a tiempo. Li Ching sitió la ciudad y Hsieh se rindió.”

Hacer una salida cuando el enemigo no lo espera significa actuar de la misma manera en que, hacia su final lo hizo en garantía de los Wei, enviando a los generales Cheng Hui y Ten Ai a atacar a Shu (esta campaña tuvo lugar en el año 255 de nuestra era). En invierno, durante el décimo mes, Ai salió de Ying P’ing y recorrió una región deshabitada, marchando más de setecientos li, abriendo caminos a través de las montañas y construyendo puentes colgantes. Las montañas eran elevadas, los valles profundos y esta tarea era extremadamente difícil y peligrosa. De esta forma, habiendo llegado al ejército a consumir casi todas las provisiones, estaba a punto de aparecer. Teng Ai se enrolló en tapices de fieltro y rodaba por abruptas pendientes; los generales y los oficiales trepaban agarrándose a las ramas de los árboles. Escalando los precipicios en apretadas filas, como los bancos de peces, el ejército avanzó.

Teng Ai se dirigió, en primer lugar, a Chiang Yu en Shu y Ma Mou, el general encargado de defender la ciudad, se rindió. Teng Ai hizo decapitar a Chu Ko Chang, que había ofrecido resistencia en Mie Chou, y marchó sobre Cheng Tu. Liu Shan, rey de Shu, se rindió.”

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

En el siglo XIX, Simón Bolívar, el Libertador, se dirigió a liberar la Nueva Granada (actual Colombia) del dominio realista español. Desarrolló un plan muy audaz y arriesgado: tomar, de manera sorpresiva, algunos puntos estra-

tégicos de las fuerzas españolas en territorio neogranadino. Dado que sus fuerzas no eran muy numerosas, tendría que valerse de un ardid altamente efectivo. Debía atacar por donde el enemigo no lo esperase. Los españoles, que nunca estimaron la posibilidad de ser atacados en las vertientes de los Andes, dejaron guarniciones con pocos efectivos en esos lugares.

Bolívar entendió que ese era el punto débil de las fuerzas enemigas en tierra neogranadina, y decidió atravesar las montañas para asestarles el golpe decisivo. Entonces, al mando de un ejército de unos 2.500 hombres, acometió una de las hazañas guerreras más grandes de la historia de la estrategia militar. Bolívar, sus tropas y algunos voluntarios ingleses atravesaron los llanos apureños inundados (la infantería caminaba con el agua hasta la cintura), desafiaron ríos de furiosas corrientes cuando se acercaban a las montañas, ascendieron a las elevadas alturas de la cordillera andina, sufrieron el terrible frío (clima muy duro para los hombres de un ejército que venía de lugares cálidos –situación que recuerda a la sufrida por las tropas de Aníbal–); resistieron la nieve, el granizo, los helados vientos que soplaban con ferocidad amenazando derribar a los expedicionarios; enfrentaron la nefasta disentería; soportaron el terrible “mal de páramo” (mal de altura); aguantaron varios días continuos de lluvia; hicieron equilibrio sobre troncos que, cubiertos de musgo resbaloso, salvaban profundos precipicios; cruzaron impetuosos torrentes, ... En fin, toda una odisea homérica. Muchos hombres sucumbieron, y se perdieron casi todos los caballos y equipos.

Pero, a pesar de todas las pérdidas, tomaron con relativa facilidad el primer destacamento español que encontraron, y se abastecieron de pertrechos y se organizaron para continuar hacia Boyacá. Suceden las victorias de Gámeza y Pantano de Vargas y, el 7 de agosto dio la batalla definitiva de Boyacá, donde capturan más de 1.500 soldados realistas, varios oficiales y el jefe. Ante el avance patriota, el Virrey Juan Sámano abandonó la capital, Bogotá, que fue ocupada por Bolívar.



## ESTRATEGIA 9

### OBSERVAR LOS FUEGOS QUE ARDEN AL OTRO LADO DEL RÍO

Consiste en dejar que los enemigos se destruyan entre ellos. Hay que aprovechar las contradicciones del adversario.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

En la época de los Reinos Combatientes, el reino de Zhao estaba dispuesto a atacar al reino de Yan. Un enviado llamado Su Dai fue al reino de Zhao para aconsejar al rey que no desencadenara esta acción bélica. Durante la entrevista, Su Dai le contó al rey de Zhao el siguiente cuento: "Una ostra salió del agua y abrió sus valvas para tomar el sol, justo cuando una grulla pasaba por allí. Al verla, se acercó y le dio un sorpresivo picotazo con la intención de comérsela, pero la ágil ostra cerró inmediatamente sus valvas atrapando en ellas el pico de la codiciosa ave. Esta, desesperada por librarse, hizo cuanto pudo, pero no lo logró. De este modo, ni el ave podía volar, ni la concha podía regresar al agua.

Dijo la grulla:

–Hoy no llueve, mañana probablemente tampoco. Si no me dejas en libertad, morirás de sed.

La ostra respondió con el mismo tono:

–Si yo sigo sujetándote, tú morirás de hambre.

Ninguna de las dos dio su brazo a torcer. En ese momento, un viejo pescador paso por allí, vio a las rivales inmovilizadas y, sin hacer ningún esfuerzo, las atrapó a las dos".

Al terminar el cuento, el enviado Su Dai le dijo al rey de Zhao: –Si el reino de Zhao ataca al reino de Yan, ellos seguramente ofrecerá una encarnizada resistencia, las dos partes se encontrarán en una etapa de equilibrio. De esta forma, el reino de Qin, como el viejo pescador arriba mencionado, obtendrá ventajas. Razón por lo cual, espero que Su Majestad piense bien antes de tomar la decisión. Al escuchar las palabras de Su Dai, el rey de Zhao abandonó su ambición de atacar al reino de Yan.

De esta historia, salió el proverbio “Ganar en la lucha entre la grulla y la ostra”. Este proverbio tiene un uso actual difundido con el significado de que un tercero siempre puede sacar ventajas de la lucha sin cuartel de dos rivales.

### **Cumplimiento de la Estrategia 2**

Cuando alguien se queda observando con los brazos cruzados las peleas de otros, esperando la oportunidad para obtener ventajas de la contienda, los chinos acostumbran decir que ese alguien está sentado en la montaña contemplando la lucha de los tigres.

Es obvio el significado de este proverbio, cuyo origen se halla explicado en una historia muy remota, más concretamente en el período comprendido entre los años 475 y 221 a.d.C., época en la que siete reinos estaban en disputa, intentando someter el uno al otro. El más poderoso era el reino Qin que posteriormente realizó la unificación de China y estableció la primera dinastía feudal del país.

Cuando los reinos Han y Wei estaban en conflicto, se desencadenó una guerra que duró mucho tiempo sin que ninguna de las partes consiguiera a vencer a la otra. El monarca del poderoso reino Qin pensaba intervenir, pero antes de tomar la decisión, quiso consultar con sus ministros. Éstos divergían mucho en sus opiniones y el rey continuaba vacilando.

Fue en ese momento, cuando, justamente, que el ministro Chen Zhen volvía misión diplomática.

El rey Qin le preguntó al recién llegado, que tenía fama de ser hombre sabio y prudente. “Sabio ministro –le dijo–, ¿tú consideras que yo debo intervenir?”. En vez de dar una respuesta directa, el ministro le contó al rey esta historia:

“Antiguamente había un hombre llamado Bian Zhuan Zi, que vio dos tigres comiéndose un buey matado por ellos y desenvainó la espada para matarlos.”

Un amigo suyo le dijo: “No se precipite señor Bian Zhuan Zi, ¿No está viendo que los dos tigres están comiéndose al buey? Espere un poco, pues apenas terminen de comer, empezarán a pelearse. El tigre de mayor tamaño tratará de matar al otro y cuando el más pequeño esté herido, usted podrá matar al mayor, de modo que habrá cazado dos tigres.

El rey Qin entendió perfectamente el significado de la historia.

“Oh, ministro, tú quieres que yo me quede contemplando la enconada lucha entre los reinos para intervenir en la guerra cuando uno sea vencido y el otro quede gravemente debilitado, así nuestro reino podrá subyugar al mismo tiempo a ambos. ¿No es así?”

El ministro Chen Zhen confirmó moviendo ligeramente su cabeza: “¡Si, así es!”

El rey aceptó la propuesta y consiguió de esa forma subyugar a los reinos Han y Wei. De esta historia, de hace dos mil años, nació el proverbio chino: Contemplar la lucha de los tigres sentado en la montaña.



## ESTRATEGIA 10 OCULTAR LA DAGA TRAS UNA SONRISA

Significa ganar la confianza del contrincante y actuar solamente cuando ha bajado la guardia. La explicación más burda es que a veces conviene traicionar de forma descarada y sin escrúpulos. Y para ello, hay que preparar el terreno. Mientras vamos conociendo a nuestra futura víctima, estudiaremos sus puntos flacos, por ahí asestaremos el fatal golpe.

Bien puede haber puñalada sin lisonja, más pocas veces hay lisonja sin puñalada.

FRANCISCO DE QUEVEDO

Si sus emisarios vienen con palabras humildes, envía espías para observar al enemigo y comprobarás que está aumentando sus preparativos de guerra.

SUN TZU

### Cumplimiento de la Estrategia 1

Sonroja más el desconfiar de los amigos que ser engañados por ellos. No nos consolamos de haber sido engañados por nuestros enemigos y traicionados por los amigos, y en cambio a menudo nos satisface ser engañados y traicionados por nosotros mismos.

Máximas. FRANÇOIS DE LA ROCHEFOUCAULT

Tras la derrota de Waterloo y la caída definitiva de Napoleón, de mala gana, y sólo porque le necesitaba imprescindiblemente, accedió Luis XVIII a admitir como ministro a José Fouché. Con gusto, con contento casi, lo pone a la puerta cuando no lo necesita. Y Talleyrand, el otro tráfuga, recibe el real encargo de explicar a su compañero de la Convención y de la época napoleónica que su presencia en las Tullerías no es ya deseable.

Talleyrand acepta gustoso este encargo. De todas maneras, ya le va siendo difícil hinchar sus velas con el fuerte viento realista. Por eso espera sostener mejor su nave sobre el agua tirando lastre. Y el lastre más pesado en su Ministerio es este regicida, su antiguo compinche: Fouché. Y el echarle por

la borda es un encargo, en apariencia embarazosa, que lleva a cabo con su habilidad encantadora de hombre de mundo.

No le anuncia, brusco o solemne, su despido, no; como viejo maestro de las formas, como verdadero hombre de mundo, busca un modo delicioso de hacerle comprender que «para el señor Fouché ha sonado la hora». Ya se sabe que este último aristócrata del dixhuitième elige siempre un salón para poner en escena sus comedias e intrigas. En esta ocasión acierta también a vestir el despido brutal con las formas más delicadas.

El 14 de diciembre se encuentran Talleyrand y Fouché en una soirée. Se come, se habla, se charla... Particularmente Talleyrand parece estar de muy buen humor. A su alrededor se reúnen mujeres bellas, dignatarios y gente joven. Todos se acercan con curiosidad para escuchar a este maestro de la palabra. Y efectivamente, narra hoy con especial encanto. Cuenta de los días, ya lejanos, en que tuvo que huir a América ante la orden de detención de la Convención, y alaba entusiasmado, este país grandioso. « ¡Ah, que bien se está allí: bosques impenetrables, habitados por la raza primitiva de las pieles rojas, ríos enormes sin explorar, el Potomac, potente, y el gigantesco Lago Erie, y en medio de ese mundo heroico y romántico, una raza nueva, fuerte, trabajadora y férrea, probada en la lucha, entregada a la idea de libertad, ejemplar en sus leyes, ilimitada en sus posibilidades! Allí sí que se puede aprender, allí se presiente un porvenir nuevo y mejor, mil veces más intenso que en nuestra Europa gastada. Allí se debería vivir, allí debería tener uno su campo de acción», exclama entusiasmado, y ningún cargo le parecía «mas lleno de atractivos que el de embajador en los Estados Unidos...»

Y de repente se interrumpe en su entusiasmo, aparentemente casual, y se dirige a Fouché: « ¿No le agradaría, Duque de Otranto, un cargo así?»

Fouché se pone pálido. Ha comprendido. Interiormente tiembla de ira por la habilidad y la astucia con que el viejo zorro le ha puesto en evidencia ante todo el mundo, ante toda la Corte, invitándole claramente a abandonar el sillón ministerial. No contesta.

Pero al poco tiempo se despide. Va a casa y escribe su dimisión. Talleyrand sigue muy animado con sus amigos, y ya de regreso, en el camino, les confía, con sonrisa maligna: «Esta vez le he torcido el cuello definitivamente».

## **Cumplimiento de la Estrategia 2**

La poca prudencia de los hombres ve la bondad inmediata de una cosa, sin reparar en el veneno que esconde.

El Príncipe. NICOLÁS MAQUIAVELO

Si hay algo que hace sonreír y obligar a hacer ganar la confianza de la víctima, es el empleo del veneno. Es lo más parecido al uso de la daga. En el Imperio Romano la vida de la familia de Augusto y sus sucesores está llena de intrigas, asesinatos, destierros, etc. Hubo matrimonios, adulterios, divorcios, nuevos matrimonios, incestos, traiciones; de tal forma que es muy difícil seguir el árbol genealógico de cada uno de ellos.

Todos los emperadores de la familia Julio-Claudia murieron de muerte violenta: Augusto, envenenado por Livia, su esposa; Tiberio, asfixiado por su sobrino Calígula; Calígula, decapitado por los soldados; Claudio, envenenado por su esposa Agripina; Nerón, decapitado. A la muerte de Calígula, el pariente más cercano era Claudio, su tío, que estaba casado con Mesalina. Con ella, a poco de comenzar su mandato, tuvo un hijo, Británico. Los rumores que corrieron y corren sobre la reputación y la falta de honestidad de Mesalina son muy tenues con respecto a la realidad, porque la buena señora debió de ser algo excepcional, incluso para aquella época en que la moralidad pública y privada andaba por los suelos.

Por esto no es extraño que su marido, el emperador Claudio, la mandara ejecutar. Aunque Claudio era mayor, no pudo aguantar los encantos y seducciones de su sobrina Agripina (otros la llaman Agripinila para diferenciarla de su madre, cuñada de Claudio, que también se llamaba Agripina).

Esta Agripina o Agripinila, tenía un hijo de su anterior matrimonio con Gneo Domicio, que se llamaba Lucio Domicio, pero que se le conoce más con su sobrenombre de Nerón.

Todo el interés de Agripina era el que su hijo sucediera a Claudio en el trono imperial de Roma. Por eso trató por todos los medios de atraer la voluntad de Claudio para casarse con él, cosa que consiguió. También logró que el emperador adoptase a Nerón como hijo propio. La salud de Claudio no había sido nunca robusta, pero al final de su vida, debido a su glotonería y, sobre todo a su desmedida afición al vino, estaba muy debilitada.

Cuando Claudio quiso que su hijo, Británico, tomase la toga viril, es decir, que fuera declarado mayor de edad aunque apenas tenía 14 años, Agripina vio cómo las ilusiones de ver a su hijo Nerón emperador de Roma se difuminaban como el humo. Por eso, antes de que ocurriera, resolvió acabar de una vez con la vida de Claudio. Decidió que la mejor manera era utilizar el veneno, ya que podía aprovechar la afición de Claudio a la comida y a la bebida. Sin embargo, precisamente por esto, no estaba muy decidida sobre el veneno que podría emplear, ya que si actuaba demasiado rápidamente se podría sospechar de ella, mientras que si era lento, podría dar tiempo a Claudio a llevar a efecto los planes que tenía para Británico.

Por eso pidió ayuda a Locusta, una especie de profesional del envenenamiento, que ya había tenido problemas con la justicia, precisamente por el desempeño de su profesión. Pensaron que lo mejor era envenenar un plato de setas, que a Claudio le gustaban mucho, y, sobre todo, poner más veneno en la seta más hermosa. Agripina comería también de aquel plato, pero no la parte envenenada, lo mismo que el catador oficial, Haloto.

Dice Tácito que todas estas maniobras fueron conocidas en su tiempo y se divulgaron con pelos y señales. Parece ser que el veneno no producía en Claudio el efecto deseado con la rapidez prevista, tal vez debido a la abundancia de la comida, y, sobre todo, de la bebida. Además tuvo una como diarrea, que lo alivió un tanto. Agripina se preocupó mucho, pero no podía dejar a medias el trabajo comenzado, y por eso pidió ayuda a un tal Jenofonte, el médico de la casa. Éste trató de hacerle vomitar la comida como medio para curar la indigestión por el procedimiento habitual, que era tocar la úvula (la campanilla del fondo de la garganta) con una pluma. Pero la pluma estaba también impregnada de veneno, y, esta vez sí, muy activo, de forma que, a poco que tragó, Claudio murió. Se mantuvo en secreto la muerte del Emperador hasta tanto Agripina no arreglase el asunto de la sucesión al trono para su hijo. Incluso se llevaron a la habitación de Claudio mimos y comediantes como para animarle en lo que decían que era su enfermedad. Agripina actuó con rapidez y quitó de en medio a todos sus oponentes, hermanos de Claudio, y convocó al Senado para que nombrara Príncipe a su hijo Nerón. Como curiosidad, dijo Séneca, que no le tenía simpatía, que las últimas palabras que se oyó pronunciar a Claudio inmediatamente después de un tremendo ruido en la parte de su cuerpo por la que siempre habló con más facilidad, fueron: " ¡Oh dioses! ¡Vaya vida que he tenido! ¡Ha sido más bien un gran embrollo!"

Un cuervo robó a unos pastores un pedazo de carne y se retiró a un árbol. Lo vio una zorra, y deseando apoderarse de aquella carne empezó a halagar al cuervo, elogiando sus elegantes proporciones y su gran belleza, agregando además que no había encontrado a nadie mejor dotado que él para ser el rey de las aves, pero que lo afectaba el hecho de que no tuviera voz. El cuervo, para demostrarle a la zorra que no le faltaba la voz, soltó la carne para lanzar con orgullo fuertes gritos.

La zorra, sin perder tiempo, rápidamente cogió la carne y le dijo:

–Amigo cuervo, si además de vanidad tuvieras entendimiento, nada más te faltaría realmente para ser el rey de las aves.

Cuando te adulen, es cuando con más razón debes cuidar de tus bienes.

### LA ZORRA Y EL CUERVO GRITÓN. Fábula de ESOPO

El príncipe de Wu decidió atacar el Reino de Jing. Advirtió severamente a sus súbditos que cualquiera que lo objetara sería condenado a muerte. Unos de sus mayordomos quiso protestar, pero no se atrevió. En cambio, tomó una honda y unos guijarros y anduvo por el jardín trasero hasta que sus ropas se humedecieron con el rocío. Esto lo hizo durante tres mañanas.

–Ven –le ordenó el príncipe–. ¿Qué haces para que se mojen tus ropas de rocío?

–Escuche esto su excelencia. En el jardín hay un árbol –dijo el mayordomo–, y en él una cigarra. Esta cigarra ahí posada, chirriando y bebiéndose el rocío, no sabe que hay una mantis detrás. Y la mantis levanta las patas para atrapar a la cigarra, sin saber que hay un gorrión cerca. El gorrión, a su vez, alarga su cuello para picar al mantis, sin darse cuenta que abajo alguien espera con una honda. Estas tres criaturas están tan ansiosas de beneficiarse con lo que tienen ante sus ojos, que no advierten el peligro a sus espaldas.

### CUENTO CHINO



## ESTRATEGIA 11

### SACRIFICAR EL CIRUELO POR EL MELOCOTONERO

A veces hay que hacer sacrificios parciales en aras de la victoria total, hacer concesiones para conseguir el objetivo principal. Exige un cuidadoso cálculo de beneficios parciales y globales, así como ganancias a largo y a corto plazo. Es el sacrificio de la fuerza de protección para lograr salvar los gruesos en una retirada.

En otros casos, puede ser muy útil el disponer de un “chivo expiatorio” al que se sacrifica en aras del bien común.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

**Dejar una prenda para salvar la carreta.**

#### **PROVERBIO CHINO**

Al señor de la guerra T'ien Chi y al rey de Chi les divertían las carreras de caballos. Regularmente se reunían para ir a correr con sus caballos. Ahora bien, cada uno tenía tres clases de caballos. La tercera clase era el caballo de tiro. Estos son los caballos que tiraban de los carros. Son grandes y fuertes, pero muy lentos. La segunda clase era el caballo de caballería, estos son los caballos que montan los lanceros, los arqueros y los espadachines. Estos caballos son fuertes y razonablemente rápidos; pero son viejos porque necesitan años de entrenamiento. La primera clase era el joven pura sangre que montaban los nobles y los altos oficiales. Este tipo de caballo era ligero y muy rápido.

Siempre que el rey y el señor de la guerra mantenían una carrera corrían con sus caballos de tercera clase, después con los de segunda, y por último con su pura sangre de primera clase.

El rey que era rico tenía caballos mucho mejores que los del señor de la guerra. Así que naturalmente ganaba todas las carreras. En su frustración, el señor de la guerra T'ien Chi apeló a Sun Bin, un sabio descendiente de Sun Tzu. T'ien Chi le preguntó a Sung Ping, “Aconséjeme por favor. ¿Cómo puedo ganar al rey?”

El sabio pensó durante un momento. Y entonces dijo: “Señor, le sugiero que cuando el rey saque a competir sus caballos de tercera clase, saque us-

ted los de segunda clase a correr contra ellos. Cuando el rey saque sus caballos de segunda clase, saque usted sus caballos de primera clase; y cuando el rey saque sus caballos de primera clase, saque usted los de tercera clase. Ganará dos de las tres carreras.”

## Cumplimiento de la Estrategia 2

### No esté tu mano extendida para recibir y encogida para dar. ECLESIASTÉS

Cuando el señor Mengchang era primer ministro de Qi, tenía más de tres mil huéspedes protegidos suyos. Aunque en su feudo particular de Xue había diez mil familias que le daban rentas, los ingresos no eran suficientes para cubrir sus gastos. Tenía que complementar sus ingresos con los réditos que obtenía prestando dinero con interés a algunos ciudadanos de Xue.

Aquel año los deudores no podían hacer frente al pago de los intereses a causa de la mala cosecha. El señor Mengchang puso un letrado en el que anunciaba que buscaba a alguna persona que entendiera de contabilidad y que estuviera dispuesta a ir a su feudo de Xue para cobrar la deuda.

Feng Huan inscribió su nombre en el letrado.

– ¿Quién es este hombre? –preguntó el señor. Ya no se acordaba de Feng.

– Es aquel hombre que golpeaba su espada y cantaba sus quejas.

– ¡Ah, de modo que el señor Feng va a hacer algo por mí después de todo!

–dijo alegremente el señor Mengchang, mientras le entregaba toda la documentación de los créditos.

– ¿Quiere Vuestra Excelencia que le compre algo allí? –le preguntó Feng Huan antes de partir.

–Cualquier cosa que te parezca que me hace falla en mi casa.

Cuando Feng Huan llegó a Xue, consiguió cobrar cien onzas de oro. Compró vino y carne y organizó una fiesta. Invitó a todos los deudores, con independencia de que hieran capaces de pagar o no. Feng les pidió que llevaran a la fiesta sus respectivas escrituras de préstamo para casarlas con las escrituras que había llevado el.

En la fiesta fue hablando con cada uno de los deudores para comprobar las escrituras de los préstamos y para revisar la situación económica de cada uno. Si el deudor era capaz de devolver la deuda, acordaban allí mismo un plan de pagos para la devolución. Si el deudor no podía pagar, Feng Huan quemaba las escrituras sin más.

Feng tomó la palabra y dijo a todos los deudores reunidos:

–El señor Mengchang os prestó dinero para que establecierais un negocio o para que lo ampliaseis. Si os cobra intereses es porque necesita el dinero como complemento de sus rentas, ya que sustenta a un gran séquito de protegidos. Ahora hemos acordado un plan de pagos para los que pueden pagar. Y para los que tienen dificultades, he quemado las escrituras de deuda, y la deuda queda anulada. El dinero que habéis tomado prestado es un regalo que os hace el señor Mengchang. Dejemos de hablar de negocios por hoy y vamos a pasarlo bien.

Todos se pusieron de pie y dieron una ovación a Feng Huang.

El señor Mengchang se enfadó mucho cuando se enteró de que Feng había quemado las escrituras de deuda. Lo mandó llamar.

–¡Mira! ¿Qué has hecho? –gritó a Feng–. Tengo tres mil bocas que alimentar, ¿acaso no lo sabes? Necesito los intereses para completar mis ingresos. ¿Por qué has quemado las escrituras de deuda? ¿Por qué has derrochado dinero dando una fiesta a los mismos que me deben dinero?

–No podría haber dado una fiesta sin vino y sin carne –respondió Feng–. Si no hubiera dado una fiesta, no habría podido enterarme de quiénes podían permitirse pagar y quiénes no. Con los que podían pagar, he acordado un plan de pagos para que salden la deuda. A los que son demasiado pobres para pagar nada, es inútil presionarlos. Podríamos pasarnos diez años exigiéndoles el pago sin que ellos dieran nada. Si se les presiona demasiado, puede que lo único que hagan sea huir a otra parte. En este caso, tampoco podrás recuperar tu dinero, y ellos dirán que tú no te preocupas de ellos en absoluto. Te estarás jugando tu reputación. Quemar escrituras de deuda inútiles y condonar deudas incobrables no puede menos de servir para aumentar tu popularidad. Me dijiste que comprase cualquier cosa que me pareciera que hacía falta en tu casa. Tienes buenos perros y caballos. Y hay mujeres hermosas en abundancia. Pensé que lo único que te hacía falta era la lealtad de tu gente. Xue es un lugar pequeño. En vez de cuidar de la gente de tu feudo, la has explotado como un mercader. Yo cancelé la deuda en tu nombre y quemé los documentos en tu nombre. Aquella gente te ovacionó de iodo corazón.

Aquello no gustó nada al señor Mengchang.

–Ya basta –dijo con aspereza–. ¡Vuelve al hostal!

Un año más tarde, el rey despojó de su cargo al señor Mengchang porque había oído decir que la reputación del señor Mengchang superaba la del propio rey, y que el señor estaba pensando en alcanzar mayor poder.

El señor Mengchang tuvo que volver a su feudo propio de Xue. Cuando todavía le faltaban cincuenta kilómetros para llegar a Xue, todos los habi-

tantes del feudo, viejos y jóvenes, hombres y mujeres, salieron a recibirlo, el corazón de Mengchang se llenó de calor.

–De modo que esta es la lealtad que has comprado en mi nombre –observó, dirigiendo a Feng Huan una mirada de agradecimiento.

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

En la película “¿Quo vadis?” que trata del primitivo cristianismo y sus relaciones con el poder político de la Roma del siglo I de nuestra era, cuyo representante era el emperador Nerón, se narra el incendio de Roma, ocurrido el día decimocuarto de las Kalendas de Agosto del año 777 d.d.C. (19 de julio del año 64 d. C.)

Nerón tenía aires de grandeza, y quería hacer de Roma una ciudad maravillosa, llena de construcciones nobles, con mármoles y metales preciosos. Incluso ya había encargado la maqueta de cómo iba a ser. Para ello le estorbaban muchos de los edificios romanos construidos sin ningún plan de urbanismo y con materiales poco nobles, que daban a la ciudad un aspecto miserable, sucio e insalubre. La solución fue incendiar la ciudad y dio la orden para que así se hiciera mientras él estaba en Anzio pasando el verano. Esta es la versión de la película.

Otros dicen que mandó incendiar la ciudad para recibir emociones fuertes y poder componer unos versos y una música maravillosos, ya que se creía un gran actor y un gran poeta. Sin embargo, la versión más verosímil es la que dice que el incendio comenzó por un desgraciado azar. Ya había habido otros muchos incendios en Roma y no vamos a pensar que todos habían sido intencionados. Las casas de vecindad eran de madera y estaban muy amontonadas, de manera que apenas dejaban pasar el sol a las calles. La gente humilde vivía amontonada en unos pocos metros cuadrados donde tenían que apañárselas para caber todos los de la familia. Necesitaban hacer fuego para la comida y para tener luz. Un descuido sería suficiente, y el viento fuerte que soplabo por aquellos días hizo el resto. El echar la culpa a los cristianos es puramente episódico. Había que buscar culpables y pareció oportuno señalar a los cristianos, hombres que practicaban una religión que ponía en evidencia la gran podredumbre moral que existía en Roma, tanto a nivel público como privado. No se metían con nadie, pero tanto con su doctrina como con su vida estaban denunciando la vida y las costumbres romanas. Así que estaba claro que era el perfecto chivo expiatorio.

El incendio comenzó el 19 de julio del año 64 d. C. en las tiendas y almacenes que había en el ala sur del Circo Máximo. En aquella zona se encon-

traban almacenadas mercancías muy inflamables, y unido al fuerte viento, consiguió una propagación muy rápida. Además la disposición urbana de Roma no era la más adecuada para la no propagación de las llamas, ya que el viento se encajonaba, se enfilaba y cambiaba de dirección, de manera que muchos se encontraron rodeados en un momento. Incluso quienes se creían a salvo vieron cómo el fuego se les acercaba peligrosamente. Podemos imaginar el caos que presentarían aquellas callejuelas estrechas, llenas de gente asustada, mujeres y niños que chillaban, viejos que no se podían mover y que entorpecían las labores de extinción; las casas desplomándose sobre la multitud que no tenía salida; los traficantes con las desgracias ajenas; los que se dedicaban al pillaje; los que vengaban injurias personales, tomando la justicia por su mano; y los que no dejaban apagar el fuego, porque, según decían, tenían instrucciones de que se consumiera la mayor parte de Roma e, incluso, lanzaban teas encendidas donde parecía que no había llamas. El incendio comenzó en la parte baja de la ciudad, luego subió por las colinas del Celio y del Palatino, y volvió de nuevo a adueñarse de los lugares bajos, hasta del populoso barrio de la Suburra.

Al mismo tiempo que los barrios de Roma, desaparecieron monumentos importantes de la historia y de la religión romana. Muchos templos y palacios hermosos y muy antiguos que se habían construido en tiempos de los reyes fueron pasto de las llamas. No digamos nada de la multitud de estatuas, cuadros, obras de arte griego y romano que pudieron desaparecer por obra del fuego. Hubo quienes hicieron notar que este incendio ocurrió el mismo día en que cinco siglos antes, Roma había sido incendiada por los Galos Senones. A los seis días, cuando el fuego había consumido todo lo que había y llegó a los cortafuegos practicados, se fue apagando poco a poco, favorecido por la calma del viento, que ya no reavivaba las llamas. Nerón, en cuanto se enteró, volvió corriendo a Roma para tomar decisiones de emergencia. Dos tercios de la ciudad estaban derruidos y había mucha gente que no tenía adónde acudir porque lo había perdido todo.

Nerón abrió para la plebe el Campo de Marte, los monumentos de Agripa e incluso sus propios jardines, e instaló unos cobertizos donde pudieran acomodarse todos los que no tuvieran casa. Redujo el precio del trigo todo lo que pudo y visitó todas las instalaciones, preocupándose por el estado de las personas y los barrios de Roma. Sin embargo, la gente no le miraba bien, debido, sin duda, al rumor del supuesto espectáculo que había dado cantando al son de la lira. Después del incendio Nerón pudo reconstruir Roma teniendo en cuenta normas urbanísticas y de prevención de incendios, ya que éstos habían sido muy frecuentes en Roma.

Con los escombros relleno los pantanos que rodeaban la ciudad, y así ganó en salubridad. Prohibió las construcciones demasiado altas exclusivamente de madera y ensanchó las calles. Esta última medida no fue muy popular, ya que ahora, decían, en verano, apenas había sombra. Confiscó toda el agua de que las personas privadas se habían apoderado, de manera que pudiera correr más abundante y por más lugares, y puso guardianes para protegerla.

También aprovechó para construirse un palacio de mármoles y dorados que brillaba como el oro. Por eso la denominaron la "Domus Aurea", o sea, la "Casa de oro".

Como se había divulgado que los causantes del incendio habían sido los cristianos, hubo que hacer un escarmiento a su costa. Se difundieron noticias de ritos asombrosos y atroces, se dijo que era una secta que conspiraba contra los dioses de Roma y el poder legítimamente establecido. Se hicieron múltiples redadas con el fin de que ninguno de los cristianos se pudiera escapar. Ya no se les acusaba tanto de haber provocado el incendio cuanto de crímenes políticos y religiosos, todavía más graves a ojos de cualquier romano. Parecía normal que se les diera tormento y que se los crucificara como a criminales. Pero además se añadieron burlas y crueldades inauditas.

Para celebrar la inauguración de la "Domus aurea" y de sus jardines usaron como antorchas a los cristianos, a los que habían crucificado y colocado en filas a lo largo de los paseos y avenidas. Cuando oscureció se les cubrió con pez y se les prendió fuego.



## ESTRATEGIA 12

### ROBAR UN CORDERO AL PASAR

Hay que aprovechar las oportunidades que surgen. Cualquier error del enemigo debe ser una ventaja propia.

El nombre de esta estratagema tiene su origen en un cuento folclórico chino sobre un viajero que se cruza con un rebaño de ovejas. Mientras lo atraviesa caminando, se da cuenta de que el pastor está ensimismado. Así que aprovecha la oportunidad y sale del rebaño con una oveja en los brazos y se aleja con tanta calma y naturalidad que, cuando el pastor se da cuenta del robo, el viajero ya se ha ido.

Un grano no hace granero, pero ayuda al compañero.

REFRANERO ESPAÑOL

#### Cumplimiento de la Estrategia 1

Cuando el enemigo avanza, retrocedemos; cuando se detiene, lo hostigamos, cuando ésta exhausto, atacamos; cuando se retira, le perseguimos.

MAO TSE TUNG

El "Che" Guevara explica que no hay que desperdiciar ninguna ocasión de hostigar y hacer daño al enemigo. En el primer momento, lo esencial para el guerrillero será no dejarse destruir. Paso a paso, será más fácil para los integrantes de la guerrilla o de las diferentes guerrillas, adaptarse al medio de vida y convertir en una acción cotidiana y, como tal, fácil el huir, despistar a las fuerzas que están lanzadas en su persecución. Logrado este objetivo, tomando posiciones cuya inaccesibilidad impida al enemigo llegar hasta ellos, o consiguiendo fuerzas que disuadan a éste de atacar, debe procederse al debilitamiento gradual del mismo, debilitamiento que se provocará en el primer momento en los lugares más cercanos a los puntos de lucha activa contra la guerrilla, y, posteriormente, se irá profundizando en territorio enemigo, atacando sus comunicaciones, atacando luego, o molestando, las bases de operaciones y las bases centrales, hostigándolo en forma total en la medida de las posibilidades de las fuerzas guerrilleras.

El golpeteo debe ser constante. Al soldado enemigo que esté en un lugar de operaciones no se le debe dejar dormir, las postas deben ser atacadas y liquidadas sistemáticamente. Debe darse en todo momento la impresión de que un cerco completo rodea al adversario; en las zonas boscosas y quebradas, durante todo el día, en las zonas llanas o fácilmente permeables por patrullas adversarias, durante la noche. Para hacer todo esto, es necesaria la cooperación absoluta del pueblo y el conocimiento perfecto del terreno. Dos condiciones cuya necesidad apunta en cada minuto de la vida del guerrillero.

### **Incumplimiento de la Estrategia 1**

**Cuando el enemigo ofrece oportunidades, aprovéchalas inmediatamente.**

#### **SUN TZU**

Un hombre recibió una noche la visita de un ángel, quien le comunicó que le esperaba un futuro fabuloso: Se le daría la oportunidad de hacerse rico, de lograr una posición importante y respetada dentro de la comunidad y de casarse con una mujer muy hermosa. Ese hombre se pasó la vida esperando que los milagros prometidos llegasen, pero nunca lo hicieron, así que al final murió solo y pobre.

Cuando llegó a las puertas del cielo vio al ángel que le había visitado tiempo atrás y protestó: Me prometiste riqueza una buena posición social y una bella esposa. ¡Me he pasado la vida esperando en vano! Yo no te hice esa promesa, replicó el ángel, "Te prometí la oportunidad de riqueza, una buena posición social y una esposa hermosa". El hombre estaba realmente intrigado. "No entiendo lo que quieres decir", confesó. ¿Recuerdas que una vez tuviste la idea de montar un negocio, pero el miedo al fracaso te detuvo y nunca lo pusiste en práctica? El hombre asintió con un gesto. Al no decirte unos años más tarde se le dio la idea a otro hombre que no permitió que el miedo al fracaso le impidiera ponerla en práctica. Recordarás que se convirtió en uno de los hombres más ricos del reino. ¿También recordarás? –prosiguió el ángel– "aquella ocasión en que un terremoto asoló la ciudad, derrumbó muchos edificios y miles de personas quedaron atrapadas en ellos. En aquella ocasión tuviste la oportunidad de ayudar a encontrar y rescatar a los supervivientes, pero no quisiste dejar tu hogar solo por miedo a que los muchos saqueadores que había te robasen tus pertenencias: así que ignoraste la petición de ayuda y te quedaste en casa". El hombre asintió con vergüenza. "Esa fue tu gran oportunidad de salvarle la vida a cientos de personas, con lo que hubieras ganado el respeto de todos ellos", continuó el ángel. Por último, ¿recuerdas aquella hermosa mujer pelirroja,

que te había atraído tanto? La creías incomparable a cualquier otra y nunca conociste a nadie igual. Sin embargo, pensaste que tal mujer no se casaría con alguien como tú y para evitar el rechazo, nunca llegaste a proponérselo. El hombre volvió a asentir, pero ahora las lágrimas. "Si amigo mío, ella pudiese haber sido tu esposa", dijo el ángel. "Y con ella se te hubiera otorgado la bendición de tener hermosos hijos y multiplicar la felicidad en tu vida". A todos se nos ofrece a diario muchas oportunidades, pero muy a menudo, como el hombre de la historia, las dejamos pasar por nuestros temores e inseguridades.

## **Cumplimiento de la Estrategia 2**

**El secreto del éxito en la vida del hombre consiste en estar dispuesto para aprovechar la ocasión que se le depare.**

### **BENJAMÍN DISRAELI**

En 770 a.C., después de una campaña militar contra el estado de Chen, el ejército del estado de Song estaba volviendo a su país cuando atravesó un pequeño estado llamado Tai. Tai se había negado a apoyar a Song en la guerra contra Chen, de manera que Song decidió tomar la capital de Tai en venganza. El ejército de Song rodeó el baluarte de Tai y se preparó para lo que prometía ser una victoria casi segura sobre el débil estado de Tai. Enfrentado con una derrota segura, Tai solicitó socorro a Chen. Cuando las tropas de Song vieron al ejército de Chen acercándose, suspendieron el sitio y se apresuraron a volver a su país. El ejército de Tai se alegró: la presencia del poderoso ejército de Chen los había salvado. El rey de Tai abrió las puertas de su ciudad para darles la bienvenida al duque de Chen y a su ejército. El duque de Chen se enfrentó con una oportunidad inesperada. Se vio con su ejército frente a las puertas abiertas de la capital de un estado de importancia estratégica, ya que Tai estaba en las proximidades de Song. Sabiendo que un ataque provocaría poca o ninguna resistencia, entró con sus soldados a la ciudad, secuestró al rey y tomó el control de la capital.



## ATAQUE

En estas estrategias, se explica como minimizar el desgaste que se sufre en el ataque, ya que es la fase más expuesta del combate y que mayor número de bajas produce.



## ESTRATEGIA 13

### GOLPEAR LA HIERBA PARA ASUSTAR LA SERPIENTE

Si el adversario es cauteloso e insondable, hay que crear cualquier tipo de agitación para observar su reacción. Atacando un blanco secundario, se puede asustar al enemigo para que haga públicos secretos importantes. Se puede hacer creer al enemigo que se le está cercando y así se entregará más fácilmente. Hay que provocar al enemigo y estudiar su respuesta antes de lanzar una verdadera ofensiva. También sirve para probar a las personas y ver cómo son en realidad.

“Mover las sombras” es algo que puedes hacer cuando no eres capaz de distinguir lo que tus adversarios están pensando. Cuando no puedes ver el estado de tus contrincantes, aparenta un poderoso ataque para ver qué hará el enemigo.

MIYAMOTO MUSASHI

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

Incítalos a la acción para descubrir cuál es el esquema general de sus movimientos y descansa. Haz algo por o en contra de ellos para llamar su atención, para descubrir sus hábitos de comportamiento de ataque y de defensa.

Esto significa utilizar muchos métodos para confundir y perturbar al enemigo con el objetivo de observar sus formas de respuesta hacia ti. Después de haberlas observado, actúas en consecuencia, de manera que puedes saber qué clase de situaciones significan vida y cuáles significan muerte. Pruébalos para averiguar sus puntos fuertes y sus puntos débiles

#### **El Arte de la Guerra SUN TZU**

Israel lanzó una oleada de aviones teledirigidos sobre el valle de la Bekaa para descubrir las frecuencias de los radares antiaéreos sirios. La siguiente oleada fue con bombarderos antiradar y fue todo un éxito.

El ataque de las Fuerzas de Defensa Israelíes contra 19 instalaciones sirias SA-6 reflejó la ejecución de planeamiento de armas combinadas altamente

orquestrado, que se basaron en el planeamiento, inteligencia, entrenamiento, sorpresa, comando, control y comunicaciones e incontables elementos de combate electrónico en un ataque en tres fases. El plan total para la supresión de las defensas aéreas enemigas se diseñó para sacar ventaja de los errores de la defensa aérea Siria.

El error fundamental fue la falta de movimiento de las baterías de misiles. Si bien el SA-6 fue diseñado como un sistema móvil (SAM), los sirios habían mantenido sus baterías móviles enclavadas en las mismas posiciones durante casi un año en el Bekaa. Esto les permitió a los israelíes señalar precisamente su posición y un segundo error posibilitó el control de las emisiones de los operadores de los SAM así como identificar las frecuencias exactas de radar usadas por los sirios. La firma electromagnética permitía las operaciones de interferencia y la adquisición de blancos por misiles antirradiación.

La mayoría de esta información fue el resultado directo del esfuerzo israelí de inteligencia previo a la guerra. La fuerza de Defensa Israelí condujo intensos ejercicios de entrenamiento en la frontera norte, los cuales eran verdaderas simulaciones para la cercana invasión. Esos ejercicios, los que se efectuaron durante más de 13 meses, incluían misiones de prueba contra posiciones simuladas SA-6 en el Desierto de Negev. Israel estuvo de este modo en condiciones de lograr la sorpresa real en su invasión usando la **Estrategia 2 Moverse sin ser visto en el océano a plena luz del día.**

La Fuerza de Defensa Israelí invadió en el noveno ensayo y no encontró resistencia real gracias a la desensibilización planeada. Además, con el éxito devastador de los SA-6 contra los aviones israelíes en la guerra de 1973, los sirios supusieron que los israelíes considerarían demasiado arriesgado un ataque contra posiciones de SAM. La primera fase del ataque, el engaño, involucraba la simulación ante los sistemas de radar sirios. Los sobrevuelos iniciales de drones (aviones no tripulados) reverificaron la ubicación de las instalaciones de SAM, sus frecuencias de radar y también estimularon a los radares a emitir. La lenta velocidad de los drones probablemente no agregó nada en el monto de desinterés mostrado durante el año anterior. Los drones señuelo se asemejan estrechamente a la velocidad y apariencia de los aviones de ataque cuando son vistos en una pantalla de radar.

La dirección del ataque ubicó al sol vespertino directamente detrás de los drones entrantes, degradando los sistemas de guía óptica sirios en los SAM. Esto forzó a una mayor confianza en sus radares e incrementó su vulnerabilidad a los misiles antirradiación. Los sirios mordieron el anzuelo como se esperaba, mostrando una pobre discriminación de blancos y disciplina de fuego.

Lanzaron la mayoría de sus misiles Superficie-Aire contra los drones entrantes. Cuando los sensores de Medidas de Apoyo Electrónico confirmaron que los radares sirios estaban completamente activados y las baterías de misiles Superficie-Aire (SAM) estaban en su primer ciclo de recarga, se inició la próxima fase del ataque. La segunda fase integraba muchas actividades de hostigamiento extremo y un esfuerzo de supresión. El fuego de artillería, con su puntería ajustada por las figuras de TV de los drones, ahora hostigaba a los operadores de Misiles Superficie Aire (SAM).

La fase final destruyó las piezas restantes de las instalaciones de misiles superficie aire sirios en el Valle de Bekaa. El resultado fue que de 19 baterías sirias –SAM 2, 3 y 6 de fabricación soviética desplegadas en el Líbano– 14 fueron destruidas y 4 más fueron dañadas. La fuerza aérea siria, carente de su apoyo terrestre, perdió 29 aviones MIG en un día, sin ninguna baja israelí.

## **Cumplimiento de la Estrategia 2**

En la Segunda Guerra Mundial, en el Pacífico, el ataque japonés contra Port Moresby y las islas Salomón constituía solo una fase dentro de una amplia ofensiva estratégica.

La captura de Midway y la ocupación de las Aleutianas occidentales pretendían ser la segunda fase de la misma, que debía extender el perímetro defensivo de Japón y forzar a la Flota norteamericana del Pacífico, al mando del almirante Nimitz, a entablar un encuentro decisivo con la Flota Combinada de Yamamoto. Este último, que conocía la enorme capacidad industrial de los Estados Unidos, creía firmemente, que si Japón no lograba anular en 1.942 a la flota norteamericana, perdería la guerra.

Durante los meses de abril y mayo de 1.942, la operación fue preparada en el secreto más absoluto. La base del éxito en Midway sería la sorpresa. Los japoneses desconocían que el Servicio Criptográfico estadounidense había descubierto las claves niponas y descifraba los mensajes enemigos que lo grababan interceptar.

Hacia el 20 de mayo de 1.942, el servicio de información de Nimitz tenía suficientes datos para deducir que los japoneses planeaban, para fin de mes, una operación cuyo objetivo era la ocupación de una isla que designaban con el indicativo «AF».

Para salir de dudas, el jefe de Información, que suponía que la isla «AF» podría ser el atolón de Midway, ideó la siguiente estratagema: envió al jefe de

la base de Midway un mensaje claro en que le comunicaba el envío urgente de una destiladora.

Al día siguiente se descifró un texto radiado japonés en el que se informaba que en la isla «AF» no había agua dulce. Era evidente que el ataque se efectuaría contra Midway. Se había golpeado la hierba (falsa información) y se logró asustar a la serpiente (confirmar la isla).

Hay seis formas de escoger y probar a las personas para ejercer el mando: enriquecerlos y observar si se refrenan de la mala conducta para probar su humanidad. Ennobleclos y ver si se contienen de la altanería, para probar su sentido de justicia. Darles responsabilidades para ver si se contienen del comportamiento despótico, para probar su lealtad. Tentarlos para probar su confianza. Ponerlos en peligro y ver si no se asustan, para probar su valor. Abrumarlos y ver si permanecen incansables, para probar como abordan estratégicamente los problemas.

El Arte de la Guerra II. SUN BIN



## ESTRATEGIA 14

### LEVANTAR UN CADÁVER DE ENTRE LOS MUERTOS

Significa no utilizar lo que todo el mundo utiliza, sino servirse de lo que nadie se sirve. Hacer revivir algo que ha caído en desuso por descuido o dejadez. Encontrar utilidades a cosas que habían sido hasta entonces ignoradas o consideradas inútiles.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

El relato usado más a menudo para ilustrar esta estratagema es la historia de Xiang Liang, quien reconquistó su tierra natal Chu de las garras del Imperio Qin. Xiang Liang, aspiró a convertirse en rey dado que ningún heredero del rey de Chu había sobrevivido a la toma del estado por parte del Imperio Qin. Por desgracia, había decenas de hombres que aspiraban a lo mismo.

Así, Xiang Liang consultó a un sabio para diseñar una estrategia que le permitiera mantener el control de Chu. El sabio le dijo que encontrara un descendiente directo del anterior rey de Chu. Aunque no gobernaría Chu directamente, podía ejercer influencia sobre el nuevo rey. Esto, asimismo, invocaría el espíritu del fallecido rey de Chu, encendería el patriotismo y le ganaría a Xiang Liang un amplio apoyo entre los habitantes de Chu por haber descubierto a un verdadero heredero de su amado rey muerto.

De manera que Xiang Liang se lanzó a una exhaustiva búsqueda y descubrió a un nieto directo del anterior rey: un pobre pastor. El pastor accedió a volverse rey y adoptó el nombre de su abuelo. La coronación del pastor marcó un momento de inflexión para Xiang Liang y el estado de Chu. Encendió el fuego de la rebelión de Chu contra el Imperio Qin y ayudó a Xiang Liang a convertirse en líder de esa rebelión, que finalmente terminó con el Imperio Qin.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 2**

Don Rodrigo Díaz de Vivar, conocido como el Cid Campeador, fue de las pocas personas, si no es que la única conocida, que ganó una batalla decisiva después de muerto.

Se dice que el término "Cid" o "Sidi" es el que utilizaban los moros para señalarlo y quiere o quería decir "Señor", por quien tuvieron gran respeto por los triunfos obtenidos durante distintas batallas, siendo la última en la que participara con vida en la de la defensa de la ciudad de Valencia, en donde falleció en 1099.

Se afirma que ya fallecido y habiéndose corrido el rumor entre las tropas, no solo españolas sino, sobre todo en las moras, que el Cid había dejado de existir, sobrevino una gran preocupación entre los españoles, toda vez que los moros no solo podrían recuperar Valencia sino nuevamente toda España. Por tal motivo, a alguien se le ocurrió que, a la mañana siguiente a su fallecimiento, ante el acuerdo de un grupo muy reducido de caballeros de absoluta confianza y con la anuencia de Doña Jimena, esposa del Cid, se le montó y afianzó en su corcel para que encabezara la salida del castillo y enfrentara a los moros.

A galope, pues, salió Don Rodrigo, escoltado por un par de caballeros de confianza y seguidos por todos los demás elementos del ejército. Los moros, al reconocer que quien encabezaba a los guerreros era el Cid Campeador, huyeron despavoridos ya que, se supone, pensaron que había resucitado y fue así como Don Rodrigo Díaz de Vivar ganó la batalla decisiva por y para España estando ya muerto.

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

En la batalla de Pavía (Italia), el 24 de febrero de 1525, en la que luchó el ejército español contra el francés, se encontraba sitiado el primero por los galos. Después de la llegada de los refuerzos españoles, los ejércitos estaban equilibrados numéricamente, unos veinticinco mil hombres por cada bando, pero los franceses superaban a los españoles en caballería y artillería. El jefe francés, con sus tropas resguardadas por la muralla del parque, dejaba pasar los días sin mover un dedo. Sabía que las arcas del enemigo estaban casi exhaustas y esperaba que su ejército se disolviera por falta de pagas. Además los sitiados no tardarían en rendirse por hambre.

En efecto. A los quince días comenzaron a escasear los víveres en el ejército imperial español y algunos oficiales aconsejaron a Pescara que se retirara hacia Milán. Pescara, jefe de las fuerzas españolas, tan excelente psicólogo como general, hizo nuevamente de la necesidad virtud y se ganó a sus hambrientas tropas con la siguiente arenga: "Hijos míos, todo el poder del emperador no basta para darnos mañana un solo pan. ¿Sabéis el único sitio donde podemos encontrarlo en abundancia? En el campamento de los franceses que allí veis." No era lerdo el de Pescara. Desde que acampó ante

Pavía no pasó día en que no fingiera un ataque nocturno contra los franceses. De este modo los acostumbró a las falsas alarmas y se aseguró que los cogería desprevenidos cuando desencadenase el ataque verdadero. Es una argucia de guerra muy antigua que suele dar resultado. Volvemos otra vez a la **estrategia 2, Moverse sin ser visto en el océano a plena luz del día.**

El 23 de febrero, los españoles salieron a dar la batalla definitiva. Pescara envió dos compañías de encamisados a abrir una brecha en el muro del parque que protegía a los franceses. Los encamisados, así llamados porque llevaban las camisas blancas encima de las armaduras, como camuflaje para la nieve. También era uniforme de guerra nocturna que les permitía reconocerse de noche. Los encamisados abrieron tres brechas por las que al amanecer se coló Pescara al frente de los imperiales. Los españoles avanzaban en formación, sus escuadrones de piqueros flanqueados por la caballería. En el campo francés los caballeros se prepararon para el combate en sus relucientes armaduras. Las instrucciones eran no dejar a un español con vida. Pescara formó su columna y arremetió contra la línea francesa en ángulo agudo, siguiendo el orden oblicuo que tan buen resultado dio al griego Epaminondas en la clásica batalla de Mantinea. Durante el siglo siguiente todos los ejércitos de Europa, y especialmente el de Federico el Grande, adoptarían el orden oblicuo. Consiste en chocar contra el enemigo no de frente sino formando un ángulo agudo de modo que se trabe el combate en un único punto, dejando el resto de la tropa retrasado. Así se consigue fijar al enemigo sobre el terreno y evitar que refuerce el punto atacado, donde se hace la mayor presión.

En resumen, lo que hizo el general español fue el resucitar una táctica de probados resultados históricos, en un momento en el que nadie la recordaba. Así logró la sorpresa. El resto, ya es historia: derrota total de los franceses y su rey capturado y prisionero.



## ESTRATEGIA 15

### ATRAER AL TIGRE FUERA DE LAS MONTAÑAS

Es mejor hacer salir al enemigo para luchar que adentrarse en territorio peligroso y desconocido para combatirlo. Hay que sacarlo de su entorno para hacerlo más vulnerable al ataque. Un paso más de esta estrategia es hacer entrar al tigre en las montañas propias o atacar la guarida del tigre cuando hemos logrado hacer que salga.

#### Cumplimiento de la Estrategia 1

Si haces que los adversarios vengan a ti para combatir, su fuerza estará siempre vacía. Si no sales a combatir, tu fuerza estará siempre llena. Este es el arte de vaciar a los demás y de llenarte a ti mismo.

#### El Arte de la Guerra. SUN TZU

A finales de 1930, 12 divisiones del Kuomintang bajo el mando de Lu Ti-P'ing (gobernador y comandante a cargo de la campaña de cerco y aniquilamiento) se lanzaron contra las bases de apoyo. Mao Tse Tung y el Ejército Rojo elaboraron un plan para derrotar esa fuerza de 100.000 soldados.

No los atacaron cerca de Tungku y Futien porque el Kuomintang tenía grupos antibolcheviques en esas ciudades cuya labor era organizar a las masas contra el Ejército Rojo e infiltrarlo. Esperaron a que se dieran condiciones más favorables, pues la fuerza principal del Kuomintang (las divisiones 18 y 50) estaban ingresando a la zona de Lungkang-Yuantou, donde las fuerzas del Ejército Rojo estaban concentradas (unos 40.000 combatientes, pero solo 25.000 tenían armas). Era un bastión de apoyo popular y el ejército revolucionario contaba con las masas para camuflar sus maniobras, lo cual permitiría engañar al enemigo y acercársele sin que se diera cuenta. Es decir, el Ejército Rojo tendría la ventaja de la sorpresa.

Cada división enemiga tenía unos 14.000 efectivos; al atacarlas por separado, las fuerzas revolucionarias tendrían una abrumadora superioridad numérica en cada batalla. La mejor forma de aplastar la campaña de cerco y aniquilamiento era derrotar las divisiones una por una.

La división 105 del Ejército Rojo atrajo a la división 18 del Kuomintang hacia las montañas al sureste, donde la geografía se prestaba a un ataque por

sorpresa. Fingieron batirse en retirada: dispararon esporádicamente contra el enemigo, y dejaron comida y hasta pertrechos al lado del camino.

La noche del 29 de diciembre, la división 18 del Kuomintang se desplazaba por un valle estrecho y a poco antes del amanecer el Ejército Rojo la atacó desde las cimas. El IV regimiento del Ejército Rojo atacó de frente y bloqueó su avance, mientras el III y XII regimientos aniquilaron las dos brigadas de lanteras y destruyeron el cuartel general de la división. Mataron a 9000 soldados enemigos y capturaron al comandante.

Tras derrotar a la 18, el Ejército Rojo se lanzó contra la división 50 que se batía en retirada. Le tendió una trampa: los soldados del Ejército Rojo se pusieron el uniforme del Kuomintang y alzaron su estandarte. El comandante del Kuomintang sintió un gran alivio al verlos acercarse, pero esa sensación se desvaneció rápidamente cuando se dio cuenta del truco, pero no antes de que aniquilaran la mitad de su división. El Ejército Rojo confiscó miles de rifles y equipo importante, como radios. Ante el aniquilamiento de su fuerza principal, las demás tropas del Kuomintang se replegaron.

De esa forma, el Ejército Rojo derrotó la primera campaña de cerco y aniquilamiento con la estrategia de atraer al enemigo para que penetrara profundamente al territorio suyo y concentrar una fuerza superior contra él, aprovechar condiciones políticas y geográficas favorables, y lanzar ataques por sorpresa. En las palabras de Mao: “Derrotamos la primera campaña con la aplicación de la guerra de movimientos y salimos victoriosos. Con las tácticas de concentración rápida y dispersión rápida, atacábamos las unidades enemigas una por una con nuestra fuerza principal. Atraíamos al enemigo para que penetrara profundamente en territorio soviético (de gobierno rojo), lanzábamos contraataques relámpago, con fuerzas superiores, contra unidades aisladas del Kuomintang, y lográbamos crear una situación en que, por el momento, las podíamos rodear; así superábamos la ventaja estratégica que por lo general tiene un enemigo que cuenta con fuerzas superiores”.

## **Cumplimiento de la Estrategia 2**

Es más importante disponer de un terreno favorable que tener buenas oportunidades.

### **Los Cuatro Libros Clásicos. CONFUCIO**

Durante la Era de Primavera y Otoños, encontrándose en guerra los Estados de Lu y Chi, el príncipe de Lu, Chuankung, quería atacar antes de que las tropas de Chi se fatigaran, pero Tsao Kui se lo impidió. Entonces el

príncipe adoptó la táctica de “cuando el enemigo se fatiga, lo atacamos”, y derrotó al ejército de Chi. En la historia de las guerras de China, éste es un ejemplo clásico de victoria lograda por un ejército débil sobre uno poderoso. He aquí el relato que hace el historiador Tsuochiu Ming:

“En la primavera nos invadieron las tropas de Chi. El príncipe iba a lanzarse a la batalla. Tsao Kui le pidió audiencia. Sus vecinos le dijeron: “La guerra es asunto de los dignatarios, ¿por qué te entrometes?” Tsao replicó: “Los dignatarios son gente mediocre; no ven más allá de sus narices.” Luego se presentó ante el príncipe y le preguntó: “¿En qué te apoyas para combatir?” Este respondió: “Nunca he disfrutado yo solo de los vestidos y manjares; siempre los he compartido con otros.” Tsao comentó: “Tan mezquina caridad no alcanza a todos; el pueblo no te seguirá.” Y dijo el príncipe: “Jamás he ofrecido a los dioses menos sacrificios en animales, jades o sedas de los que se les debe; siempre he procedido de buena fe.” Y Tsao replicó: “Esa fe mezquina no inspira confianza; los dioses no te bendecirán.” El príncipe añadió: “Aunque no puedo ocuparme personalmente de los detalles de todos los procesos, grandes y pequeños, siempre me atengo a la justicia.” Y Tsao concluyó: “Eso demuestra tu devoción al pueblo. Puedes ir al combate. Cuando partas, permíteme que te acompañe.” El príncipe lo llevó en su carro y dio la batalla en Changshao. Cuando el príncipe estaba a punto de hacer redoblar el tambor para el ataque, Tsao le dijo: “No todavía.” Sólo después de que el tambor de las tropas de Chi hubo sonado por tercera vez, Tsao indicó: “Ahora sí.” El ejército de Chi fue derrotado, y el príncipe se aprestó a perseguirlo. Tsao le dijo: “Todavía no.” Descendió del carro para examinar las huellas de los vehículos del enemigo, subió luego a las varas de su carro para mirar a lo lejos, y dijo: “Ha llegado el momento.” Entonces comenzó la persecución a las tropas de Chi. Después de la victoria, el príncipe preguntó a Tsao por qué le había dado esos consejos. Tsao respondió: “La batalla depende del coraje. Con el primer redoble del tambor el coraje se eleva, con el segundo se debilita y con el tercero se agota. Cuando el coraje del enemigo se había agotado, el nuestro permanecía alto, y por eso triunfamos. Es difícil conocer las intenciones de un gran Estado. Yo temía una emboscada. Pero cuando examiné las huellas de los carros del enemigo y advertí que se entrecruzaban confusamente, y cuando miré a lo lejos y vi sus banderas cayendo en desorden, aconsejé perseguirlo.”

Este fue un caso en que un Estado débil resistió a uno fuerte. En este relato se habla de la preparación política para la guerra –conquistar la confianza del pueblo–, del terreno favorable para pasar a la contraofensiva –Changshao–, del momento favorable para iniciar la contraofensiva –cuando el coraje del enemigo se había agotado y el nuestro permanecía alto– y del

momento para comenzar la persecución— cuando las huellas de los carros del enemigo se entrecruzaban confusamente y sus banderas caían en desorden. Aunque no trata de una gran batalla, este relato expone los principios de la defensiva estratégica.



## ESTRATEGIA 16

### DESHACERSE DEL ENEMIGO PERMITIÉNDOLE ESCAPAR

Se utiliza para evitar derramamientos de sangre. Funciona mejor que intentar arrinconarle y provocar una lucha desesperada. No se debe presionar demasiado al enemigo. Cualquier asedio debe dejar una escapatoria para que el enemigo no se sienta decidido a luchar hasta la muerte. Una vez que empiece su fuga, se debilitará y será fácil destruirlo. Perseguir a los enemigos con saña puede provocar que éstos se vuelvan y luchen de nuevo desesperadamente. Si por el contrario se les deja campo libre, se dispersan y pierden fuerza. Entonces pueden ser hechos prisioneros sin ulterior violencia.

Si los enemigos, desesperados, vienen para vencer o morir evita encontrarse con ellos. A un enemigo cercado debes dejarle una vía de salida. Si carecen de todo debes prever su desesperación. No te encarnices con un enemigo acorralado.

El Arte de la Guerra. SUN TZU

¿Cómo se debe atacar a los que están desesperados? Espera hasta que encuentren un medio de sobrevivir.

El Arte de la Guerra II. SUN BIN

#### Cumplimiento de la Estrategia 1

En el año 225 a.d.C., Zhuge Liang, estratega genial del Reino de Shu en la antigua China, se enfrentó a una situación peligrosa. El reino de Wei había lanzado un ataque en profundidad contra Shu desde el norte. Aún más peligroso, Wei había pactado una alianza con los estados bárbaros del sur de Shu, gobernados por el rey Meng Huo. Zhuge Liang tuvo que ocuparse de esta segunda amenaza procedente del sur antes de poder esperar siquiera defenderse de Wei en el norte.

Mientras Zhuge Liang se preparaba para marchar hacia el sur contra los bárbaros, un sabio de su campamento le brindó un consejo. Resultaría imposible, dijo este hombre, pacificar la región por la fuerza. Liang podría derrotar a Meng Huo probablemente, pero tan pronto como se dirigiera otra vez al norte para ocuparse de Wei, Meng Huo volvería a invadirlos. «Es

mejor conquistar corazones –dijo el sabio– que ciudades; mejor luchar con corazones que con armas. Espero que tengas éxito en ganar los corazones de esta gente.» «Has leído mis pensamientos», respondió Zhuge Liang.

Como Liang esperaba, Meng Huo lanzó un poderoso ataque. Pero Liang le tendió una trampa y consiguió capturar a una gran parte del ejército de Meng Huo, incluido el mismo rey. En lugar de castigar o ejecutar a los prisioneros, sin embargo, separó a los soldados del rey, les quitó los grilletes, les agasajó con comida y vino, y después se dirigió a ellos. «Todos vosotros sois hombres honrados –dijo–. Supongo que todos tenéis padres, esposas e hijos que os esperan en casa. Sin ninguna duda se derramarán amargas lágrimas por vuestro destino. Voy a liberaros, para que podáis volver a casa con aquellos que amáis y consolarles.» Los hombres le dieron las gracias a Liang con lágrimas en los ojos. Después trajo a su presencia a Meng Huo. «Si te libero –preguntó Liang–, ¿qué harás?» «Reorganizaré de nuevo mi ejército –respondió el rey– y lo dirigiré contra ti en una batalla decisiva. Pero si me capturas una segunda vez, me inclinaré ante tu superioridad.» No sólo ordenó Liang que liberaran a Meng Huo, sino que también le regaló un caballo y una silla de montar. Cuando sus generales, enfadados, se preguntaban por qué lo había hecho, Liang les dijo: «Puedo capturar a ese hombre tan fácilmente como puedo sacar algo del bolsillo. Estoy intentando conquistar su corazón. Cuando lo haga, la paz vendrá por sí misma aquí en el sur».

Como Meng Huo había dicho que haría, atacó de nuevo. Pero sus propios oficiales, a los que Liang había tratado tan bien, se rebelaron contra él, le capturaron y le devolvieron a Liang, que le formuló otra vez la misma pregunta. Meng Huo replicó que no había sido derrotado justamente, sino sólo traicionado por sus propios oficiales; lucharía de nuevo, pero si era capturado una tercera vez se inclinaría ante la superioridad de Liang.

Durante los meses siguientes, Liang burló a Meng Huo una y otra vez, capturándole una tercera, una cuarta y una quinta vez. En cada ocasión las tropas de Meng Huo estaban más y más descontentas. Liang les había tratado con respeto; habían entregado sus corazones en la lucha. Pero cada vez que Zhuge Liang le pedía a Meng Huo que se rindiera, el gran rey salía con otra excusa: me habéis engañado, perdí por mala suerte, etc. Si me capturáis una vez más, prometía, juro que no os traicionaré. Y así Liang le dejaba marchar.

Cuando capturó a Meng Huo por sexta vez, volvió a hacerle al rey la misma pregunta. «Si me capturáis una séptima vez –replicó el rey–, os entregaré mi lealtad y nunca me rebelaré de nuevo.» «Muy bien –dijo Liang–. Pero si te capturo de nuevo, no te liberaré.»

Ahora, Meng Huo y sus soldados se retiraron hasta un rincón remoto de su reino, la región de Wu Ge. Derrotado en tantas ocasiones, a Meng Huo sólo le quedaba una esperanza: pediría la ayuda del rey de Wu Ge, que poseía un inmenso y feroz ejército. Los guerreros del Reino de Wu Ge vestían una armadura de sarmientos fuertemente entretejidos empapados en aceite y después secados hasta adquirir una dureza impenetrable. Junto con Meng Huo, el rey de Wu Ge envió a este poderoso ejército contra Liang, y esta vez el gran estratega pareció asustarse, conduciendo a sus hombres a una rápida retirada. Pero sólo estaba dirigiendo al ejército de Wu Ge a una trampa: acorraló a los hombres del rey en un valle estrecho; después encendió hogueras a su alrededor. Cuando el fuego alcanzó a los soldados, todo el ejército del Reino de Wu Ge ardió –el aceite de su armadura era por supuesto altamente inflamable–. Todos ellos perecieron. Liang se las había arreglado para separar a Meng Huo y su séquito de la matanza del valle, y el rey se encontró cautivo por séptima vez. Después de esta matanza Liang no podía soportar enfrentarse de nuevo con su prisionero. Envío a un mensajero al rey capturado. «Me ha enviado a liberaos. Moviliza otro ejército contra él, si podéis, e intentad derrotarle una vez más.» Sollozando, el rey cayó a tierra, arrastrándose hacia Liang de rodillas y postrándose a sus pies. «Oh, gran ministro –lloró Meng Huo–; tuya es la majestad del cielo. Nosotros los hombres del sur nunca nos resistiremos de nuevo a tu gobierno.» «¿Os rendís ahora?», preguntó Liang. «Tanto yo como mis hijos y mis nietos estamos profundamente conmovidos por la ilimitada clemencia del Honorable que nos da la vida. ¿Cómo podríamos no rendirnos?»

Liang honró a Meng Huo con un gran banquete, le restableció en el trono, devolvió a su gobierno las tierras conquistadas y se dirigió al norte con su ejército, sin dejar ninguna fuerza de ocupación. Liang nunca volvió –no necesitó hacerlo: Meng Huo se había convertido en su más devoto e inquebrantable aliado.

Zhuge Liang tenía dos opciones: intentar denotar a los bárbaros en el sur de un solo golpe aplastante o ganarles lentamente para su causa a base de tiempo y paciencia. La mayoría de los que son más poderosos que su enemigo adopta la primera opción y no tiene nunca en cuenta la segunda, pero los verdaderamente poderosos analizan con un paso de antelación: la primera opción puede resultar fácil y rápida, pero destila a la larga emociones nada gratas en los corazones de los vencidos. Su resentimiento se vuelve odio; tal animosidad le mantiene a uno en el filo –se pierde energía protegiendo lo que se ha conseguido, se vuelve uno paranoico y se está a la defensiva–. La segunda opción, aunque más difícil, no solamente trae consigo paz interior, sino que convierte a un enemigo potencial en un pilar de apoyo.

## Cumplimiento de la Estrategia 2

Al enemigo que huye, puente de plata.

### REFRANERO ESPAÑOL

Mao Tse Tung empleó a los propios soldados enemigos para hacer propaganda y guerra psicológica para su causa. Tal y como él mismo cita: “el método de propaganda más eficaz con relación a las fuerzas enemigas es poner en libertad a los soldados capturados y dar tratamiento médico a los prisioneros heridos. Cuando capturamos soldados o jefes de batallón, compañía o pelotón de las fuerzas enemigas, no nos demoramos en hacer propaganda entre ellos; los dividimos en dos grupos: los que quieren quedarse y los que desean marcharse, y a estos últimos les damos una suma para el viaje y los ponemos en libertad. Esto desmiente de inmediato la propaganda engañosa del enemigo en el sentido de que “los bandidos comunistas matan al primero que ven”. Refiriéndose a esta medida nuestra el Boletín Trimensual de la 9.a División de Yang Chi-Sheng exclamó con alarma: “¡Qué perfidia!” Los soldados del Ejército Rojo tratan con esmerada solicitud a los soldados capturados y les dan afectuosas despedidas, y en todos los “actos de despedida a los nuevos hermanos”, ellos nos responden con cordial gratitud en sus discursos. Proporcionar tratamiento médico a los prisioneros heridos es también un medio muy eficaz. Desde hace poco, algunos enemigos astutos, como Li Wen-Pin, se han puesto a imitarnos: no matan a los prisioneros y proporcionan atención médica a los heridos. Sin embargo, no faltan soldados nuestros que, al combate siguiente, vuelven a nuestro lado trayendo consigo sus armas. Esto ha ocurrido ya dos veces. Además, realizamos la mayor cantidad posible de propaganda escrita, como por ejemplo consignas murales. Dondequiera que llegamos, cubrimos los muros con ellas.”

## Excepciones a la Estrategia

Hay que tener en cuenta la estrategia 36 de retirarse. El enemigo puede usar esta treta para los fines que se describen más adelante.

Por lo tanto, hay que asegurarse de que:

1. Su escape no es fingido.
2. Que la iniciativa es nuestra al perseguirle y no suya al atraernos.
3. Que tenemos un plan para que en un primer tiempo escape y que en un segundo tiempo lo capturamos.

4. Si la persecución no es rentable por requerir más esfuerzo que lo que vamos a conseguir, hay que desistir. Si Napoleón y Hitler hubieran pensado en esto al atacar a Rusia y perseguir su ejército hasta Moscú., la Historia sería muy diferente. Por suerte, se equivocaron, como se explica en la estrategia 19



## ESTRATEGIA 17

### FABRICAR UN LADRILLO PARA OBTENER JADE

Engatusar al adversario con algo de poco valor para obtener un beneficio mayor. El ejemplo más claro es el Caballo de Troya. Una variante en el mundo de las negociaciones es empezar con una pequeña petición para obtener una predisposición favorable a peticiones más amplias.

#### Cumplimiento de la Estrategia 1

Si los emisarios del enemigo pronuncian palabras humildes mientras que éste incrementa sus preparativos de guerra, esto quiere decir que va a avanzar. Cuando se pronuncian palabras altisonantes y se avanza ostentadamente, es señal de que el enemigo se va a retirar.

#### SUN TZU

En la guerra de Troya, tras diez años de infructuoso asedio, los griegos construyeron un gigantesco caballo hueco, realizado en madera de pino. Tenía una escotilla en el costado y unas grandes letras talladas en las que los aqueos le dedicaban la construcción a Atenea y le pedían protección para un feliz regreso a sus hogares. Entre veinte y cincuenta héroes griegos, se introdujeron a través de una escala en el vientre del caballo. El contingente griego incendió su campamento, abandonó el caballo a las puertas de Troya y se hizo la mar. No se fueron sin embargo muy lejos, anclaron sus naves frente a Tenedos. Solo Sinón, un primo de Odiseo, se quedó en tierra con el encargo de encender una hoguera como señal de regreso. Como estaba previsto, Sinón fue apresado y soltó con tanta maestría los embustes que tenía preparados, que los troyanos acabaron por creerle. Empezó por contar, que aunque los griegos habían robado el Paladio para una feliz toma de la ciudad, las llamas habían envuelto la imagen por tres veces. Este prodigio había sido interpretado como un mal augurio. Así que decidieron abandonar la conquista de Troya y hacer un sacrificio humano para congraciarse con la diosa. Que el caballo había sido construido, por una exigencia de Atenea, para reparar el sacrilegio del robo del Paladio. Su tamaño gigantesco era para que los troyanos no pudieran introducirlo en la ciudad sin abrir una brecha en sus murallas, pues quien tuviese el caballo ostentaría la supremacía sobre Grecia.

Por último les dijo que, la víctima elegida para el sacrificio había sido Sinón, porque al ser familiar de Palamedes, Odiseo le odiaba. Pero una súbdita brisa favorable, hizo que los griegos embarcasen precipitadamente y que él pudiera escapar. Los troyanos pidieron a Laocoonte, un sacerdote de Apolo Timbreo que había acusado a Sinón de mentiroso, que invocase a Poseidón para que una tempestad destruyese la flota aquea. Pero Laocoonte había incurrido en la ira de los dioses casándose, engendrando hijos e incluso yaciendo con su esposa Antíope en el templo, a pesar de su voto de castidad. Por lo que, durante la ceremonia, Apolo envió dos enormes serpientes, llamadas Porce y Caribea, que se enroscaron en los hijos de Laocoonte, Antifante y Melanto. Al intentar salvarlos también murió Laocoonte. Tras esta señal, los troyanos no tuvieron dudas de que los dioses deseaban que se quedasen con el caballo y festejasen el fin de la guerra. Sin hacer caso de las protestas de Casandra, con enormes esfuerzos, introdujeron el caballo dentro de la ciudad. Entrada la noche, cuando los troyanos se encontraban cansados y ebrios, Sinón abre la portezuela del caballo y enciende una luz en lo alto de la ciudad, para indicar al contingente griego que es el momento de regresar. Los griegos atacaron y tomaron la ciudad.

## Cumplimiento de la Estrategia 2

Dar un paso después de ceder un centímetro.

### PROVERBIO CHINO

El prestigioso artista, ingeniero e inventor Leonardo da Vinci, había sido altamente recomendado a César Borgia como experto en los métodos de la "guerra moderna".

Al llegar al palacio de los Malatesta, Da Vinci encontró a César estudiando un mapa de las fortificaciones de Faenza.

–Estas murallas parecen repeler las bombas de nuestros cañones con la misma facilidad con la que un perro se sacude el agua –se lamentó César–. Necesito abrir una brecha lo suficientemente grande como para permitir que la caballería gane el interior de la fortaleza.

Da Vinci sonrió y varios mechones castaños cayeron sobre su rostro.

–Es fácil, excelencia. Sí, realmente, el problema que planteáis tiene una fácil solución.

–Por favor, explicaos, maestro –lo urgió César.

–Bastará con una torre móvil con una rampa –empezó a decir Leonardo–. Sí, ya lo sé. Estáis pensando que se llevan usando torres de sitio desde hace

siglos y que nunca han demostrado una gran utilidad, pero os aseguro que mi torre es diferente. Está compuesta por tres secciones independientes y puede ser empujada hasta las murallas de la fortaleza. En el interior, la escalera conduce a una plataforma cubierta con capacidad para albergar a treinta hombres. Por delante, los soldados están protegidos por una barrera de madera que puede hacerse descender, como un puente levadizo, creando una rampa que permita a los hombres acceder a lo más alto de la muralla blandiendo sus armas mientras otros treinta soldados ocupan su lugar en el interior de la torre. En tres minutos, pueden acceder a las murallas hasta noventa hombres. En diez minutos más, puede haber trescientos soldados luchando contra el enemigo –concluyó Leonardo.

–¡Es una idea brillante, maestro! –exclamó César.

–Pero lo mejor de mi torre es que no será necesario emplearla.

–No entiendo qué queréis decir –dijo César, desconcertado.

Leonardo sonrió.

–Veo en vuestro diagrama que las murallas de Faenza tienen diez metros de altura. Algunos días antes de la batalla debéis hacer circular el rumor de que vais a emplear mi nueva torre y que, con ella, es posible tomar un muro de hasta doce metros de alto. ¿Podréis conseguir que esas noticias lleguen a oídos del enemigo?

–Por supuesto –dijo César–. Las tabernas están llenas de hombres que acudirán raudos a Faenza a contar lo que han oído.

–Entonces debemos comenzar inmediatamente la construcción de la nueva torre –dijo Leonardo mientras desplegaba un pergamino con un plano bellamente dibujado de la inmensa torre–. Aquí podéis ver el diseño. Es vital que esté a la vista del enemigo.

César examinó el pergamino con atención, pero cada sección del plano estaba acompañada por unas explicaciones escritas en un extraño lenguaje.

Al ver el desconcierto en su semblante, Leonardo volvió a sonreír.

–Es un truco del que me sirvo a menudo para confundir a quienes intentan plagiar mi trabajo –explicó–. Nunca se sabe quién puede intentar robar la obra de uno. Para poder leer las explicaciones, basta con poner un espejo delante.

César sonrió, pues admiraba a los hombres precavidos.

–Supongamos que el enemigo ya ha oído todo tipo de noticias sobre nuestra imponente torre y que observa cómo va progresando la construcción

–continuó diciendo Leonardo–. Saben que no les queda mucho tiempo. La torre pronto será una realidad y, como sus murallas sólo tienen una altura de diez metros, no podrán detener a los soldados y trataran de hacerlas más altas. Apilarán piedra tras piedra sobre los muros hasta conseguir hacerlos tres metros más altos. Pero habrán cometido un terrible error. ¿Por qué? Porque para aumentar la altura de un muro es necesario aumentar el grosor de su base; si no, el peso añadido hace que el muro deje de ser estable. Pero cuando se den cuenta de su error, vuestros cañones ya estarán trabajando.

César reunió a todos sus hombres en Cesena y se aseguró de que no hubiera un solo soldado que no oyera la buena nueva de la gran torre con la que tomarían Faenza. Acto seguido, y tal y como Da Vinci había sugerido, comenzaron las obras de construcción de la torre a la vista de la fortaleza rebelde.

Cuando César llegó a las afueras de Faenza al frente del grueso de sus tropas, vio cómo el enemigo se afanaba colocando una enorme piedra tras otra en lo alto de las murallas. El hijo del Papa mandó llamar a su presencia a Vito Vitelli, el capitán de artilleros.

–Cuando dé la orden quiero que bombardeéis con todos vuestros cañones la base de la muralla –dijo, divertido, mientras contemplaba la fortaleza desde la puerta de su tienda–. Exactamente entre esas dos torres –continuó diciendo al tiempo que señalaba una zona lo suficientemente ancha como para que su caballería pudiera atravesar los muros al galope.

–¿La base, capitán? –preguntó Vitelli con incredulidad–. Pero eso es exactamente lo que intentamos antes del invierno y, como sabéis, no obtuvimos el menor resultado. ¿No sería mejor dirigir los cañones contra las almenas? Al menos, así crearemos algunas bajas entre el enemigo.

Pero César no deseaba compartir con nadie la estrategia de Leonardo da Vinci, pues siempre podría volver a serle útil en el futuro.

–Haced lo que os ordeno –dijo–. Y recordad que debéis dirigir todos los disparos contra la base de la muralla.

–Como ordenéis, capitán, pero será un gasto inútil de munición –dijo Vitelli sin ocultar su desconcierto. Después se inclinó ante César y se marchó.

Desde su tienda, César podía ver cómo Vitelli transmitía las órdenes a sus hombres. Pronto, los cañones estuvieron dispuestos. Vestido con su armadura negra, César dispuso a la infantería detrás de los cañones y ordenó a los soldados de caballería que subieran a sus monturas y que aguardasen su orden para entrar en acción. Fueron muchos los soldados que se quejaron

entre dientes. ¿Acaso esperaba el capitán general que durmieran y comieran sobre sus monturas? Pues, sin duda, el cerco duraría al menos hasta el verano.

Tras comprobar que todos sus hombres estaban dispuestos, César te dio la señal a Vitelli para que comenzara el bombardeo.

–¡Fuego! –gritaron los condotieros–. ¡Fuego! Los cañones bramaban escupiendo fuego sin cesar mientras las balas golpeaban contra las murallas a apenas un metro del suelo. Mientras el bombardeo proseguía de forma implacable, Vitelli miró a César, interrogándolo con la mirada, pero éste le ordenó que continuara disparando.

Hasta que, de repente, empezó a oírse un ruido sordo, cada vez más y más pronunciado, como el sonido de una tormenta al acercarse, y una sección de varios metros de ancho de la muralla se desplomó sobre sí misma, levantando una inmensa nube de polvo. Al cesar el estruendo, tan sólo se oyeron los gemidos lastimeros de los pocos soldados apostados en esa sección de la muralla que habían logrado sobrevivir.

–¡Al ataque! –gritó César. Entre atronadores gritos de entusiasmo, la caballería ligera traspasó la muralla seguida por la infantería, que tenía órdenes de desplegarse en abanico en cuanto hubiera accedido a la fortaleza. Los soldados de Faenza que acudieron a defender la brecha fueron aplastados sin piedad por los hombres de César.



## ESTRATEGIA 18

### CAPTURAR AL CABECILLA PARA PRENDER A LOS BANDIDOS

Una fuerza se deshace cuando se pierde lo que la mantiene unida. Si uno se enfrenta a una oposición masiva, hay que centrarse en sus líderes. Al cortar la cabeza, el cuerpo se desmorona.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

En la batalla de Otumba (México), Hernán Cortés al mando de quinientos hombres, estaba sitiado por diez mil. En una carga con trece jinetes derribó de un empujón con su caballo al jefe indígena y Juan de Salamanca le arrebató el estandarte, después de matarlo. Huyeron los Mexicanos al ver caído a su jefe y perdida su Bandera. Esta acción sembró el pánico entre los indios y decidió la batalla a su favor, destruyendo a gran parte de la fuerza enemiga y poniéndola en fuga.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 2**

Cuando el árbol cae, los monos se dispersan.

#### **PROVERBIO CHINO**

En el Imperio Inca, tras años de guerras, Atahualpa, había dominado a Huascar, señor de Cuzco, y lo había hecho prisionero. El reino estaba dividido y agotado. Hasta entonces, nadie se había preocupado de los españoles que merodeaban por las costas de la frontera norte del imperio desde hacía años. Y, Atahualpa, vencedor de la guerra civil, pecó de confianza. Sus espías ya le habían confirmado que los españoles no eran dioses, sino hombres de carne y hueso. Pero, pese a ello, sus soldados no se habían enfrentado nunca a la caballería. Tampoco a los arcabuces y falconetes, poco eficientes pero atronadores, y a las armas de acero y las ballestas. Los quechuas portaban armas de piedra y madera y tenían un sentido mágico de la guerra: caído el jefe, la batalla estaba perdida.

Atahualpa descansaba del último combate con su hermano en Los Baños del Inca, a unos kilómetros de Cajamarca. Y hasta la ciudad dejó que se acercaran los españoles, convencidos de que sus miles de soldados no tendrían

dificultad en atrapar a los ciento y pico de Pizarro. Tras alguna escaramuza por la cordillera, a los españoles se les dio camino libre hasta Cajamarca. Llegaron el 15 de noviembre de 1532. Los emisarios de Atahualpa les invitaron a instalarse en la plaza de armas de la ciudad mientras el ejército quechua se quedaba en las afueras. Era una ratonera.

Al día siguiente, por la tarde, tras una espera llena de miedo que Cieza de León describe magistralmente, Pizarro vio entrar en la plaza a Atahualpa acompañado de miles de nobles que, o no portaban armas, o solo llevaban algunas porras de madera. Estaba de pie en el centro de la plaza con sólo dos docenas de soldados de infantería junto a él. Sus capitanes –Hernando de Soto, sus hermanos Gonzalo y Hernando– estaban en los soportales, con la caballería dispuesta a cargar.

Posiblemente ambas partes se engañaban y esperaban a atacar a la otra, o posiblemente los incas iban en son de paz. Pero hubo un intento de parlamento que quedó roto cuando los españoles conminaron al inca a la conversión y este arrojó el libro al suelo. Sonó un solo cañonazo y la caballería cargó. Cundió el terror ante los caballos. En la estampida, atrapados e intentando salir de la plaza, los quechuas murieron aplastados, asfixiados o acuchillados, derribaron el grueso muro que circundaba la plaza.

Sólo hubo una baja española y 4.000 indígenas, según los cálculos más conservadores. Los portadores del palanquín de Atahualpa fueron cayendo, sin soltarlo, desmembrados a golpe de espada hasta que el inca fue hecho prisionero.

Un gran gesto de audacia, 170 contra 40.000. Una carnicería. Desde ese momento, Pizarro utilizó sus dotes de diplomático para controlar el imperio aprovechando el vacío de poder y las disensiones entre los generales y las tribus dominadas por los incas. De hecho, los seguidores de Huascar, vieron la caída de Atahualpa como una victoria propia. Lo que fue un error.



## CONFUSIÓN

En esta situación, las circunstancias y el ambiente es caótico y confuso. Hay que compaginar una serie de intereses y relaciones. Ciertas alianzas con intereses a corto plazo pueden hacer transigir con un enemigo y romper pactos con aliados. Se emplean tácticas de aperturas de negociación y ofertas de paz, mezcladas con amenazas, manipulación de terceros y conspiraciones para dividir alianzas.



## ESTRATEGIA 19

### ROBAR LA LEÑA DEBAJO DE LA CALDERA

Este método tiene como objetivo mermar los recursos del enemigo y minar su moral en vez de realizar un ataque frontal. Tiene doble sentido: privar al enemigo de su sostén físico y también del psicológico.

Un general inteligente lucha por desproveer al enemigo de sus alimentos. Cada porción de alimentos tomados al enemigo equivale a veinte que te suministras a ti mismo.

SUN TZU

#### **Incumplimiento de la Estrategia 1**

En su campaña contra Rusia, Napoleón aplicó su principio de que “la guerra debe abastecer a la guerra”, aprovechando los recursos de los pueblos que iba conquistando para obtener nuevos suministros. Este procedimiento le había funcionado en otras campañas; pero su principio fue superado por la estrategia rusa de “tierra quemada” y guerrilla.

A comienzos de 1812 comienza la invasión de Rusia. Los franceses avanzan buscando el choque frontal con el ejército ruso mandado por el mariscal Kutuzov, que contaba con una estrategia distinta, a favor sus millones de habitantes y la inmensidad de su territorio. Quería esperar al invierno, entonces todo sería más fácil.

Los franceses avanzaban sin pausa y se alejaban de sus fuentes de abastecimiento mientras los rusos retrocedían sin presentar batalla. Sólo había combates aislados, siguiendo la política de tierra quemada (arrasaban todo en su retroceso para no dejar nada a los franceses). Napoleón se desesperaba, durante semanas solo libraron pequeñas batallas como la de Smolensko, su ejército tenía pérdidas constantes: mil hombres por aquí, dos mil por allá... Kutuzov realizaba con maestría sus movimientos.

Tras de avanzar mil kilómetros y de perder 150.000 hombres, La Grande Armée napoleónica se situaba frente a una pequeña población llamada Borodino. 120.000 soldados rusos toman posiciones frente a los 600 cañones

franceses. El ejército ruso está dispuesto a resistir como fuera ya que Borodino era el último peldaño para alcanzar Moscú. Napoleón sabía que había llegado el momento decisivo. Confiado, sólo piensa en la victoria.

A las cinco de la mañana comienza la batalla, cubriendo un gran estruendo los campos de Borodino. Después de los bombardeos iniciales las tropas francesas comienzan el avance, en tres ocasiones rompen la línea enemiga pero en tres ocasiones los rusos logran reestablecerla, Napoleón no da crédito, los rusos están resistiendo. Los soldados caen a millares, los rusos se mantienen firmes.

Siempre llevando la iniciativa, los franceses están teniendo demasiadas pérdidas. Sus mariscales quieren que avance la tropa imperial pero Napoleón se niega (ésta sería una de las claves por las que no obtuvo aquí una victoria definitiva). Mientras tanto se iba desgastando todo el frente, sus hombres seguían cayendo, la batalla se estaba haciendo demasiado larga. Finalmente llegó la tarde, los ímpetus franceses iban descendiendo pero los rusos tampoco podían dar más. De repente Kutuzov da la orden de retirada: los franceses habían ganado la batalla pero el precio había sido muy sangriento.

Muy a su pesar Napoleón debe iniciar el asalto a Moscú (una ciudad construida en madera). Tras recorrer esos 110 Km. desde Borodino, exhausta, la Grande Armée entra en Moscú. Sorprendentemente no encuentra resistencia, encuentra una ciudad en llamas. Todavía se cuestiona quien incendió Moscú, se supone que fueron los mismos soldados rusos para no dejar nada a los franceses siguiendo la política de tierra quemada.

Los franceses tuvieron que retirarse al llegar el invierno. El regreso fue terrible: hambre, fatiga, falta de provisiones, continuo hostigamiento de cosacos y, sobre todo, un frío inhumano. De los 700.000 hombres que habían invadido Rusia seis meses antes, sólo volvieron menos de 100.000.

En realidad, Napoleón planteó esta campaña de forma estratégica. No así los rusos, que idearon y ejecutaron de forma brillante una guerra de desgaste logístico. Esta retirada, junto a las derrotas que sufría en España, fue el comienzo de la decadencia napoleónica.

Unos cien años más tarde, el ejército alemán cayó en la misma trampa. Hasta empezó la invasión el mismo día del mismo mes. Es que hay algunos no leen la Historia... y se nota.

## **Cumplimiento de la Estrategia 1**

**Para librarse de las semillas, arrancar de raíz.**

## PROVERBIO CHINO

En el año 200 a. C., las tropas de Cao Cao y Yuan Shao se enfrentaron en Guan Du. Las tropas de Yuan estaban bien pertrechadas y además, estaban en condiciones de soportar una guerra prolongada. En cambio las tropas de Cao Cao tenían escasas provisiones y sólo podían entablar una rápida batalla.

Cao Cao no sabía qué hacer y estaba muy preocupado. En ese momento, Xu You, uno de los consejeros de Yuan, quien había cometido crímenes y temía ser juzgado por ellos, se unió a Cao Cao, el cual se sintió complacido de aceptarlo, cuando se reunieron, Cao Cao le dijo:

“Quiero derrotar el ejército de Yuan con un golpe rápido, pero creo que no podré hacerlo, a causa de la gran diferencia de nuestras fuerzas. Estoy pensando en retirarme, pero temo que el ejército de Yuan me persiga. Espero que puedas darme un buen consejo.”

Xu preguntó a Cao: “¿Cuan consideras que es el problema principal en el campo de batalla?”

Cao contestó: “En términos generales, quienes tienen superioridad en fuerza militar y armamento suelen disponer de un posicionamiento ventajoso. Pero mis provisiones son escasas.”

“Así que el problema básico son las provisiones” –dijo Xu. “El ejército de Yuan almacena sus abastecimientos en Wucao, defendidos sólo por una pequeña fuerza. Deberías realizar una incursión sobre Wucao e incendiar sus depósitos, lo cual originaría con seguridad el caos en el ejército de Yuan.”

Cao Cao siguió este consejo, emprendió una incursión sobre Wucao y quemó casi todas las provisiones del ejército de Yuan. Al enterarse de la noticia, las tropas de Yuan fueron presa de una enorme confusión y pronto se retiraron en desorden. Las fuerzas de Cao las persiguieron y las derrotaron en una única batalla, donde centenares de millares de hombres de Yan fueron aniquilados. Después de eso, Cao derrotó nuevamente a Yuan en Cang Ting. Poco después, Yuan murió a causa de una enfermedad. Sus dos hijos lucharon por el trono, y ambos fueron matados por Cao Cao. Desde entonces, este último consolidó su base en la zona norte de las Llanuras Centrales y estableció una sólida plataforma para conquistarlas en su totalidad.

En consecuencia, a veces la clave de la victoria en una campaña no se encuentra en el campo de batalla sino en la elaboración de estrategias adecuadas. Vemos en este caso otro ejemplo de la forma de tomar al enemigo por sorpresa: el esquema llamado “sacar el fuego de abajo del caldero”.

### **Excepciones a la Estrategia**

El enemigo puede dejar que tomemos algo para que nos confiemos. Lo puede hacer para movernos a su antojo, o lo que es peor, puede ser un "regalo envenenado". ¿Cómo se puede detectar un regalo de este tipo? Siempre que nos cause más molestias que ventajas, es una mala captura al enemigo.

Recordemos el "regalo" que Rusia dejó a Napoleón tras permitirle ocupar Moscú. Cuando los franceses se dieron cuenta del veneno de lo que habían capturado, el "General Invierno" ya estaba afilando sus armas.

Si el enemigo abandona de repente sus provisiones, éstas han de ser probadas antes de ser comidas, por si están envenenadas.

SUN TZU



## ESTRATEGIA 20 PESCAR EN AGUAS TURBIAS

Hay que utilizar la confusión general en provecho propio. En concreto puede significar aprovecharse de una pérdida de rumbo general o particular, para reunir partidarios entre las personas todavía no comprometidas o que se acaban de liberar de sus obligaciones.

Los tiempos de crisis proporcionan oportunidades excepcionales. No hay que confundirlo con “saquear una casa en llamas”, que significa aprovecharse de las adversidades concretas del enemigo, mientras que “pescar en aguas turbias”, consiste en aprovecharse de una situación general de confusión y de caos. El ideograma chino “crisis” está compuesto de dos caracteres: “peligro” y oportunidad”.

Habrà ocasiones en que si no existe el caos y la confusión, tendremos que crearlos. Por supuesto, hay que tener muy claro qué beneficios obtendremos de la situación creada y que al provocar este caos no saldremos perjudicados.

### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

**A río revuelto, ganancia de pescadores.**

#### **REFRANERO ESPAÑOL**

A principios de los años setenta, e incluso antes, en lo que fue la URSS ya había indicios del ascenso de la delincuencia organizada (por ejemplo, la tristemente célebre banda de Odessa y la floreciente economía “fantasma”), las organizaciones que hoy se conocen de manera genérica como la mafiya rusa aparecieron a mediados de los ochenta en el contexto del famoso programa de apertura económica de Mijail Gorbachov (el último presidente de la URSS), conocido por la palabra rusa perestroika (“reestructuración”). La perestroika no sólo allanó el camino para el establecimiento de empresas privadas legales en la URSS, sino que también creó nuevas oportunidades para la actividad delictiva de todo tipo, al haberse debilitado el control soviético de la economía nacional. El surgimiento de las bandas criminales soviéticas recibió un impulso adicional, durante este periodo inicial de la reestructuración, con la política paralela de la glasnost (“apertura”), que

rápidamente socavó la autoridad del Partido Comunista y el control estatal centralizado de los procesos políticos. Las erróneas políticas económicas que alentaban el uso de "la iniciativa y el impulso" del mercado negro o de la economía "fantasma", promovidas por importantes asesores de Gorbachov, estimularon aún más el crecimiento de la delincuencia durante los últimos años de su presidencia.

La dirigencia soviética no consiguió prever todas las consecuencias de sus reformas y, así, generó sin proponérselo la "tierra fértil" para el crecimiento de una nueva oleada de crimen organizado en lo que había sido la URSS. Entre los primeros beneficiarios de las reformas de Gorbachov había muchas pequeñas bandas de delincuentes y contrabandistas menores que, en pocos años, lograron crear redes delictivas de dimensiones considerables, aunque en general informales. Entre las empresas delictivas pioneras más lucrativas que lanzaron los nuevos mafiosos rusos estaban los esquemas de extorsión o "protección" dirigidos a la naciente clase capitalista del país o "nuevos ricos", de quienes se recaudaban "impuestos" a cambio de protección contra otras pandillas, de ayuda para librarse de competidores no deseados y de asistencia para cobrar deudas difíciles. El robo y la venta clandestina de propiedades estatales también se volvieron pronto objeto de las grandes empresas de la mafia rusa.

Al comienzo de los años noventa, a pesar de los desesperados esfuerzos de Gorbachov y sus camaradas reformistas del Partido Comunista por regular la apertura económica y política de su país mediante reformas legislativas, el Estado soviético perdió el control del proceso y acabó por desintegrarse en diciembre de 1991. En un contexto histórico de instituciones legales débiles y de declive de la autoridad administrativa central, la apertura de la economía soviética fue un proceso esencialmente caótico. El poco orden logrado durante el periodo de transición de principios y mediados de los años noventa no fue obra del Estado, sino de un grupo de "coordinadores" o "padrinos" (muchas veces conocidos como "ladrones de la hermandad de la ley"), que garantizaban la estabilidad del naciente sistema de la delincuencia organizada y, hasta cierto punto, coordinaban a sus distintos elementos. Entre los principales servicios que prestaban los "ladrones de la hermandad de la ley" estaban la protección de pseudo empresarios contra la extorsión de bandas rivales, la división de las esferas de influencia entre las organizaciones mafiosas que proliferaban con pasmosa rapidez, la asistencia a criminales para "colocar" las propiedades robadas al Estado y el lavado de las ganancias, y la facilitación de contactos entre los jefes de las pandillas y los funcionarios corruptos de la "nueva" Rusia. Doce años después del derrumbe de la URSS, los "ladrones de la hermandad de la ley"

continúan operando en Rusia y en otros estados independientes postsoviéticos de Europa Central y del Este, haciendo prácticamente intocable la actividad de las organizaciones delictivas en buena parte de la región para las instituciones judiciales nacionales o internacionales.



## ESTRATEGIA 21

### DESPRENDERSE DEL CAPARAZÓN DE LA CIGARRA

Significa dejar atrás las falsas apariencias creadas con un fin. La fachada queda intacta, pero la acción se realiza en cualquier otra parte.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

En Sicilia, Vito Cascio Ferro todavía es objeto de leyendas como el más grande jefe de la mafia y el primer siciliano en ser considerado como capo di tutti capi. Había nacido en 1862 en Bisacquino, cerca de Palermo, hijo de campesinos iletrados, y en algún punto, durante los 1880, ritualmente enrolado entre los hombres de honor. Cascio Ferro entró a los Estados Unidos escondiendo su historia criminal, que había comenzado con un asalto en 1894 y que progresó a través de la extorsión, el incendio y la amenaza de secuestro de la Baronesa di Valpetrosa en 1899. A su arribo a los Estados Unidos en 1900, vivió con su hermana sobre una tienda en la calle 103. Su mayor contribución al crimen americano fue la introducción del llamado "wetting the beak" (mojar el pico), una forma de extorsión en la que se extraía dinero por protección de pequeños negocios en pocas cantidades, asegurando así un flujo constante de efectivo sin lisiar económicamente a sus dueños.

Tras volver a Sicilia, organizó todos los crímenes, desde los tratos más grandes hasta los robos de gallinas. Todos los criminales estaban más o menos archivados en su memoria; él les daba licencia y no podían hacer nada sin el consentimiento de la sociedad, o incidentemente, sin darle a la mafia parte de las ganancias.

Cascio Ferro llevó a la organización a un estado casi perfecto sin hacer uso excesivo de la violencia. Como dice Luigi Barzini, "El líder de la mafia que deja cadáveres tirados por toda la isla es considerado un inepto, como el hombre de estado que tiene que emprender guerras agresivas". Como todos los grandes gobernantes, trabajaba duro y estudió la naturaleza humana. Poseía una inmensa dignidad, aumentada por su alta, delgada y elegantemente vestida buena figura. Su barba blanca y larga le daba la apariencia de un viejo hombre de estado, que es lo que en realidad era. Siendo generoso, dio millones en préstamos, regalos y caridad. Por otra parte, personal-

mente se hacía cargo de cualquier error. Su brutalidad era reservada para los estúpidos. Esos que no mojaban el pico conseguían sus tiendas y hogares destruidos y sus granjas quemadas. En su larga vida, Cascio Ferro posiblemente mató a un solo hombre, y no por dinero, sino por honor.

En 1907, el Congreso de EE.UU. aprobó una ley que permitía la deportación de cualquier extranjero que hubiese escondido su pasado criminal. Dos años más tarde, el general Bingham mandó al policía Joe Petrosino en secreto a Italia con una lista de 2000 nombres. Mientras Petrosino estaba en alta mar, Bingham soltó la noticia de la misión al New York Herald, que la publicó en su edición parisina, donde la prensa italiana la captó. La cercana visita de Petrosino y su propósito era conocida por los mismos mafiosos que él estaba investigando antes de su llegada.

Por esto su visita el 12 de marzo a Palermo sería bastante corta. En la noche del 12 de marzo, Don Vito se disculpó en medio de una cena que se daba en la casa de un oficial del gobierno, un hombre que parecía tenerle el mayor de los respetos, se montó en una carroza (algunos dicen que en la de su anfitrión) y lo dejaron cerca de la Piazza Marina en el distrito Tribunaria/ Castelmare.

En esos días un tranvía corría al lado de la Piazza Marina; los autos se detenían en el Giardini Garibaldi, un pequeño jardín con una fuente y una estatua ecuestre de Giuseppe Garibaldi, el libertador. Algunos dicen que Petrosino estaba sentado en la cerca que rodeaba al parque. Podía haber estado esperando por un informante o por el tranvía. Cualquier cosa. Don Vito caminó hasta él y le disparó en la cara. Más tarde, el cónsul norteamericano reportó que dos asesinos a sueldo hicieron los disparos. Todavía otros dicen que fueron tres. En cualquier caso, Joe Petrosino estaba muerto, y diez minutos más tarde el Don había regresado a la cena. Cuando fue arrestado cuatro días más tarde, sus amigos políticos insistieron que Don Vito había estado en su casa cuando Petrosino fue asesinado. El Don fue puesto en libertad sin haber negado estar involucrado en el crimen. Aparentemente, el Don no dijo ni siquiera una palabra.

## **Cumplimiento de la Estrategia 2**

En tiempos de la dinastía Song, hace unos mil años, hubo en Hangzhou un célebre ladrón que tenía el sobrenombre de Allá voy. Cuando cometía un robo no dejaba el menor rastro, salvo su sobrenombre, que dejaba escrito en la pared. Los habitantes de la ciudad estaban inquietos porque había robos frecuentes en sus casas. Se puso en marcha una búsqueda general y, por fin, atraparon al hombre y lo llevaron ante el magistrado municipal.

–¿Tenéis alguna prueba para condenarlo? –preguntó el magistrado al jefe de policía.

–No hay error posible –le respondió el jefe de policía.

Pero el hombre negó la acusación con vehemencia.

–Señoría, han detenido a un inocente –protestaba–. Los de la policía estaban tan desesperados que me han tomado como chivo expiatorio. No tienen pruebas.

–Nos ha costado mucho trabajo atraparlo, señoría. Si lo dejamos libre esta vez, será difícil volver a cogerlo –advirtió el policía al magistrado.

Aunque no había pruebas contra aquel hombre, el magistrado mandó que lo mantuvieran en prisión preventiva a falta de investigaciones ulteriores.

En aquellos tiempos existía la costumbre de que el preso que ingresaba en la cárcel tenía que dar algún dinero al carcelero.

–Ahora no llevo nada encima –dijo el hombre al carcelero–. Me registraron y me quitaron todo lo que tenía. Pero tengo algo de plata en el templo del Dios de la Montaña. Quisiera dártela. La escondí debajo de un ladrillo roto, dentro del santuario. Ve allí, haz como que estás rezando y cógela.

El carcelero no terminaba de creerse que aquel hombre le estuviera diciendo la verdad. Pero fue allí y encontró veinte onzas de plata. Se alegró, y empezó a tratar a aquel hombre como a un amigo.

Algunos días más tarde, el hombre dijo al carcelero:

–Te agradezco el buen trato que me das. Tengo otro bulto escondido bajo el puente. También quisiera dártelo.

–Pero el puente es un lugar transitado, ¿cómo podré coger nada sin que se fijen en mí?

–Lleva algo de ropa sucia. Haz como que la estás lavando y entonces coge el paquete y guárdalo en la cesta de la ropa sucia.

El carcelero hizo lo que le había recomendado el hombre y encontró un paquete con trescientas onzas de plata. Se llenó de agradecimiento y llevó vino a la cárcel para beber con el hombre.

–Quiero pedirte un favor –le dijo el hombre–. Me gustaría ir a mi casa esta noche. Volveré antes de que amanezca.

Al ver la inquietud del carcelero, añadió:

–No te preocupes, amigo mío. ¿Por qué voy a intentar escapar? La policía ha detenido a un inocente, y el magistrado no puede condenarme. No tie-

ne pruebas. Estoy seguro de que me liberarán pronto. Tienes mi palabra: volveré de aquí a cuatro horas.

El carcelero pensó: «Aunque no vuelva, no sería demasiado grave, dado que no lo han condenado. Y, en el peor de los casos, yo siempre podría arreglar las cosas repartiendo algunos sobornos con parte del dinero que me ha dado». De manera que accedió.

El hombre, en vez de salir por la puerta, saltó al tejado y desapareció sin hacer el menor ruido.

Cuando el hombre regresó, el carcelero estaba echando un sueño. El hombre le tocó el hombro para despertarlo.

–Ya he vuelto.

–¡Muy bien! Veo que eres hombre de palabra.

–No quiero que tengas problemas por mi culpa. Te agradezco que me hayas dejado salir. He dejado algo en tu casa en muestra de agradecimiento. Espero que me liberen pronto.

El carcelero no lo entendió del todo. Volvió corriendo a su casa.

–Has llegado en el momento oportuno –le dijo su mujer, emocionada–. Quería contarte que esta madrugada oí un ruido en el tejado. Alguien dejó caer un paquete en la casa. Cuando lo abrí, descubrí que está lleno de objetos de oro y de plata. ¡El cielo nos derrama sus bendiciones!

–¡Calla! –dijo el carcelero–. Guarda esas cosas. No digas nada a nadie. Ya las venderemos más tarde.

Volvió a la cárcel y dio las gracias efusivamente al hombre.

Aquel día se recibieron denuncias de media docena de casas que habían sido robadas en la noche anterior. En la pared de cada una de las casas había aparecido escrito aquel nombre familiar: Allá voy.

Cuando se enteró de esto el magistrado, ordenó que liberaran al hombre. Era evidente que el culpable seguía libre.

Solo el carcelero comprendió lo que había pasado de verdad, pero mantuvo la boca cerrada.



## ESTRATEGIA 22

### CERRAR LA PUERTA PARA ATRAPAR AL LADRÓN

En esencia consiste en cercar al enemigo y cerrar todas las vías de escape. Pero exige algunos requisitos previos: se debe tener al menos una concentración superior de fuerzas en el lugar, o una superioridad absoluta; tiene que haber alguna especie de trampa, ya sea física o psicológica; hay que traer al enemigo con algún engaño y hay que cerrar la trampa en el momento adecuado para que realmente el adversario pueda ser atrapado dentro. Si éste percibe alguna posibilidad de escape, seguirá luchando desesperadamente, pero si sabe que su lucha no tiene sentido, acabará entregándose.

Otra interpretación es que la fuerza del enemigo debe ser totalmente destruida para que su rendición sea incondicional.

“Aplastar” exige un estado de ánimo de aniquilamiento, como cuando ves débil a un adversario y te creces entonces para vencerle. En el arte de las grandes batallas, esto significa despreciar a los enemigos cuando su número es pequeño; o incluso si son muchos, concentrar tu fuerza en aplastarlos, si estando desmoralizados y debilitados, poniéndolos en situación de inferioridad. Si tú “aplastamiento” es débil, puede volverse contra ti. Tienes que saber distinguir cuidadosamente cuando estás en pleno control de ti mismo en el momento de atacar para aplastar. También en el arte individual de la guerra, cuando tú contrincante no está tan entrenado como tú, o cuando su ritmo disminuye, o cuando empieza a retroceder, es esencial no dejarle que tome aliento, ni concederle siquiera el tiempo de pestañear: abátele inmediatamente. Lo más importante es no dejarle recuperarse. Todo esto ha de ser estudiado cuidadosamente

MIYAMOTO MUSASHI

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

“¡Delenda est Carthago!”. Con esta frase terminaba Catón todos sus discursos allá por el año 150 a.d.C.

Igual daba que se encontrara hablando en el Senado de Roma, en el Foro o en los retretes públicos. Cartago debía ser destruida. No se trataba de vencerla. Se trataba de destruirla, de arrasarla, de borrarla de la faz de la Tierra para siempre, sus piedras, sus ciudadanos, e incluso su recuerdo debía desaparecer. Y el punto de vista de Catón era suscrito por buena parte de los romanos. Roma odiaba a Cartago. Pero Cartago también odiaba a Roma como jamás en toda la Historia dos naciones se han odiado. Los ciudadanos de ambas urbes, dueñas ambas de extensos territorios más allá de sus muros, creían firmemente que merecía la pena que su ciudad se hundiera en el infierno si conseguía arrastrar a la otra con ellos. No había rivalidad o enemistad. Había un odio irracional cuyos ecos aún nos llegan nítidos tras más de 2000 años. Tras tres guerras que desangraron a ambos contendientes, Cartago fue destruida hasta los cimientos, su población muerta o esclavizada y su cultura cuidadosamente enterradas en el olvido. Ya nunca más volvió a ser rival del nuevo Imperio: Roma.

## Cumplimiento de la Estrategia 2

Ha de notarse, pues, que a los hombres hay que conquistarlos o eliminarlos, porque si se vengan de las ofensas leves, de las graves no pueden; así que la ofensa que se haga al hombre debe ser tal, que le resulte imposible vengarse.

### El Príncipe. NICOLÁS MAQUIAVELO

Tséu-hi nació en 1834 en una rancia familia manchú denominada Yehonala. Fue concubina del emperador Hien-fong y le dio un hijo en 1856, a quien llamaron Tsai-tchuen. La emperatriz oficial no tuvo descendencia lo que le dio más poder y privilegios a la concubina Tséu-hi, quien tenía desmesuradas ansias de poder. En 1861, el emperador Hien-fong murió y su sucesor fue su hijo a quien dieron el nombre de T'ong-tche.

La ventaja para Tséu-hi fue que su hijo tenía sólo cinco años por lo que se hacía necesario fundar una regencia. Ella la obtuvo y se las arregló para que le dieran el título de emperatriz viuda con el nombre honorífico de Tséu-hi y el apelativo de Si-kung que quiere decir emperatriz del oeste. Por su parte, la emperatriz legítima también fue nombrada emperatriz viuda con los apelativos Tséu-ngan y Tung-kung (emperatriz del este).

Entre ambas emperatrices se formó un congreso de regencia, pero que poco a poco diluyeron, deshaciéndose de los corregentes mediante un proceso sospechoso pero aparentemente legal. El primer ministro fue nombrado,

para lo cual se escogió al príncipe Kung, sexto tío del heredero por línea paterna.

Kung se opuso inmediatamente a los métodos y a la usurpación de Ts'eu-hi y entabló una lucha de poder con ella. En un principio, el príncipe llevaba la ventaja y se atrevió a matar al favorito de la emperatriz, el eunuco Ngan Te-hai, quien era totalmente corrupto.

El nuevo favorito Li Lien-ying resultó más corrupto todavía y Ts'eu-hi no perdonó al príncipe a quien pronto logró dominar a tal punto, que en 1861, cuando su hijo alcanzó la mayoría de edad, provocó que se le pidiera que siguiera en el poder por dos años más aconsejando al nuevo emperador. El norte de la política de Ts'eu-hi era salvar el poder de los conquistadores manchúes y acabar con la penetración de los "diablos extranjeros".

T'ong-tche se casó en un matrimonio arreglado por su madre, con Ha Lu Te, princesa mogol. Ante el matrimonio ya no se pudo retrasar la toma de poder de T'ong-tche. Sin embargo, en 1875 el joven emperador murió de viruela. El sucesor lógico era el hijo del quinto tío paterno, pero Ts'eu-hi se las ingenió para que favorecer al menor del séptimo tío paterno, quien además era su sobrino. El niño tenía cuatro años, por lo que Ts'eu-hi fue de nuevo elegida como regente.

La usurpación y la corrupción que se desarrollaban en palacio no eran un secreto, y el secretario de Funciones Civiles se ahorcó en protesta. Además, Ha Lu Te (la nuera de Ts'eu-hi) aparentemente se suicidó, pero como se sabe que estaba en cinta y que ese niño sería el sucesor dejándola a ella como regente, se sospecha de que haya sido envenenada. Ts'eu-nang (la otra emperatriz) pereció en 1881 en circunstancias igualmente extrañas que apuntan al hecho de que haya sido envenenada también. A partir de este momento Ts'eu-hi pudo gobernar sola, y este período fue crítico para China debido a su guerra con Francia. Aún así, cuando el emperador alcanzó su mayoría de edad, la historia se repitió y se le pidió a Ts'eu-hi que siguiera aconsejando al emperador.

Entre 1894 y 1895 se da la guerra de China con Japón, y como las recomendaciones de Ts'eu-hi fueron funestas, se vio obligada a retirarse a un palacio de verano. El emperador aprovechó entonces el momento y le dio el poder a varios reformadores para que modernizaran el Imperio, a lo que la conservadora Ts'eu-hi siempre se negara. Las decisiones de los reformadores se publicaron en los Decretos de los cien días y se aseguró de mantener vigilada a Ts'eu-hi, para evitar sorpresas. Además, ordenó que se matara al consejero de la emperatriz (Yung-lu), pero le desobedecieron.

Así fue como el 22 de septiembre de 1895, Ts'eu-hi apareció en la capital con tropas leales a su causa, hizo prisionero al emperador y decapitó a todos los reformadores. China tradicional había triunfado una vez más, aún cuando el pueblo estaba cansado de la corrupción que esta representaba.

La emperatriz logró que el prisionero nombrara como sucesor a P'ou-tsiun, quien estaba casado con una de sus sobrinas y así seguiría teniendo el poder indirectamente. En este momento se prohibió hablar siquiera de otros países que no fueran China, y además Ts'eu-hi estableció una alianza con los boxers que habían empezado como una conspiración antimanchú, pero que luego se encargaron de matar a los extranjeros y a los cristianos, en 1900.

Este hecho provocó la intervención internacional, por lo que Ts'eu-hi y sus simpatizantes tuvieron que huir, pero antes mataron a la esposa del emperador, a él lo hicieron prisionero de nuevo y se refugiaron en Sian. En 1901, se trasladaron a Pekín, sin embargo ya la emperatriz había entendido que ciertas reformas eran necesarias.

Así las cosas, Ts'eu-hi aconsejada por Yung-lu, entre 1901 y 1906, suavizó el código penal, abolió la prohibición de matrimonio entre chinos y manchúes e incluso prometió una constitución. En 1902, anuló la sucesión de P'ou-tsiun y había dispuesto que el hijo producto del matrimonio de la hija de su colaborador Yung-lu con el príncipe Tchien (sobrino de Ts'eu-hi) sería el nuevo sucesor. Este niño nació en 1905, lo llamaron P'ou-yi y sería el futuro Suen-t'ung, el último representante de las 22 dinastías de emperadores.

Kung-siu (el legítimo emperador) enfermó probablemente de un envenenamiento paulatino y murió el 14 de noviembre de 1907, y Ts'eu-hi falleció al día siguiente, víctima de su segundo ataque y a la edad de setenta y cuatro años.

La China confucianista y manchú logró mantenerse en el poder por más de cincuenta años gracias a la energía y a la ambición de esta impresionante mujer. Si consiguió mantenerse tanto tiempo en el poder, y aún siendo mujer en esa sociedad, fue porque no dejó ningún enemigo sin destruir. De hecho, antes de morir aun destruyó a su último enemigo, el legítimo Emperador.

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

**Una sola persona desesperada que huye, puede asustar a mil hombres.**

**WU QI**

Para que esta estrategia funcione debe existir una abrumadora superioridad propia en el tiempo y en el espacio. Mao Tse Tung entendió y practicó magistralmente este concepto tal y como él mismo explica:

“Concentrar una fuerza superior para aniquilar las unidades enemigas una por una: este método de combate debe emplearse no sólo en la disposición de fuerzas para una campaña, sino también en la disposición táctica.

Con respecto a la disposición para una campaña; cuando el enemigo emplea muchas Brigadas y avanza en varias direcciones sobre nuestras tropas, nuestro ejército debe concentrar una fuerza absolutamente superior –seis, cinco, cuatro o, por lo menos, tres veces la del enemigo– y elegir el momento oportuno para empezar por cercar y destruir una Brigada suya. Esta debe ser una Brigada relativamente débil entre las Brigadas enemigas, o una que cuente con menos apoyo, o una que esté estacionada en un lugar donde el terreno y la población sean los más favorables para nosotros y desfavorables para el enemigo. Nuestras tropas deben entretener con pequeñas fuerzas a las demás Brigadas enemigas, imposibilitándoles acudir en rápido auxilio de la Brigada cercada y atacada por nosotros, de modo que podamos empezar por aniquilar la Brigada en cuestión.

Logrado esto, nuestras tropas deben, de acuerdo con las circunstancias, aniquilar una o varias Brigadas enemigas más, o bien retirarse para descansar, adiestrarse y consolidarse con miras a nuevos combates. En la disposición de fuerzas para una campaña, debemos rechazar el método erróneo de combate que consiste en repartir homogéneamente, como consecuencia de una subestimación del enemigo, a nuestras fuerzas para hacerle frente en todas las direcciones, pues de esta manera no podremos destruirlo ni en una sola dirección y perderemos la iniciativa.

En la disposición táctica, cuando hemos concentrado una fuerza absolutamente superior y cercado tropas enemigas en una dirección (una Brigada o regimiento), nuestras agrupaciones atacantes no deben intentar aniquilar simultáneamente y de un golpe a todas las tropas enemigas cercadas y, por tanto, repartir homogéneamente a nuestras fuerzas y atacar por todas partes sin potencia suficiente en ninguna, perdiendo tiempo y dificultando el logro del éxito. En vez de ello, deben concentrar una fuerza absolutamente superior, esto es, una fuerza seis, cinco, cuatro o, por lo menos, tres veces la del enemigo, concentrar la totalidad o la mayor parte de nuestra artillería, escoger un punto (y no dos) relativamente débil en las posiciones del adversario, atacarlo violentamente y conquistarlo con toda seguridad. Logrado el éxito, explotarlo rápidamente y destruir las unidades enemigas una por una.

La eficacia de este método consiste, primero, en el aniquilamiento completo y, segundo, en la decisión rápida. Sólo el aniquilamiento completo puede golpear al enemigo con la mayor eficacia, ya que cuando liquidemos un regimiento, el enemigo tendrá un regimiento menos, y cuando liquedemos una Brigada, tendrá una Brigada menos. Este método es el más eficaz en la lucha contra un enemigo carente de fuerzas de segunda línea. Sólo el aniquilamiento completo permite engrosar en grado máximo nuestras propias fuerzas. Esto constituye actualmente no sólo la fuente principal de armas y municiones, sino también una fuente importante de efectivos para nuestro ejército. El aniquilamiento completo desmoraliza a las tropas del enemigo y deprime a su gente; eleva la moral de nuestras tropas e inspira a nuestro pueblo. La decisión rápida permite a nuestras tropas aniquilar a los refuerzos enemigos por partes o eludir el encuentro con ellos. La decisión rápida en las operaciones tácticas y las campañas constituye una condición indispensable para sostener una guerra estratégicamente prolongada.”

#### **Cumplimiento de la Estrategia 4**

He aquí nuestros principios militares:

1. Asestar golpes primero a las fuerzas enemigas dispersas y aisladas, y luego a las fuerzas enemigas concentradas y poderosas.
2. Tener por objetivo principal el aniquilamiento de la fuerza viva del enemigo y no el mantenimiento o conquista de ciudades o territorios. El mantenimiento o conquista de una ciudad o un territorio es el resultado del aniquilamiento de la fuerza viva del enemigo, y, a menudo, una ciudad o territorio puede ser mantenido o conquistado en definitiva sólo después de cambiar de manos repetidas veces.
3. En cada batalla, concentrar fuerzas absolutamente superiores (dos, tres, cuatro y en ocasiones hasta cinco o seis veces las fuerzas del enemigo), cercar totalmente las fuerzas enemigas y procurar aniquilarlas por completo, sin dejar que nadie se escape de la red.

#### **Principios Militares. MAO TSE TUNG**

En 260 a.C., los ejércitos de dos grandes estados chinos, Qin y Zhao, estaban trabados en una larga batalla pareja cuando el ejército de Zhao reemplazó a su experimentado comandante por uno nuevo, menos experimentado, pero prometedor. El general de Qin vio este cambio como una oportunidad

para “encerrar” a su enemigo. Atacó al ejército de Zhao y después fingió una retirada para que las tropas enemigas lo persiguieran. El inexperto comandante de Zhao así lo hizo entrando en el territorio de Qin. Pero pronto se dio cuenta de su error. El ejército de Qin se había retirado hacia los costados, y no hacia atrás, y se reagrupó detrás de las tropas de Zhao. El general de Zhao y sus 40.000 hombres estaban encerrados en territorio enemigo. El ejército de Qin podría haber atacado a su enemigo rodeado, pero se contuvo. Mantuvo su posición por más de un mes. Las tropas de Zhao trataron varias veces de romper el cerco, pero Qin nunca cedió ni tampoco los atacó. Tras 46 días de asedio, el comandante de Zhao reunió a sus mejores tropas e hizo una tentativa final. Murió en el intento. Después que los soldados de Zhao quedaran sin líderes, el ejército de Qin los atacó y degolló a los hambrientos y desesperados sobrevivientes, terminando así con una larga guerra.

### **Excepciones a la Estrategia**

Hay que tener en cuenta la estrategia 16 de deshacerse del enemigo permitiéndole escapar. Quiere esto decir, que si aplicamos esta estrategia 22 para “atrapar al ladrón”, hay que estar completamente seguros que éste se va a desmoronar y no va a luchar hasta su último aliento. En caso de duda, usar la estrategia 16, debilitarlo, dispersarlo y después capturarlo cuando esté exhausto.

No detengas a ningún ejército que esté en camino a su país. Bajo estas circunstancias, un adversario luchará hasta la muerte. Hay que dejarle una salida a un ejército rodeado. Muéstrales una manera de salvar la vida para que no estén dispuestos a luchar hasta la muerte, y así podrás aprovecharte para atacarles. No presiones a un enemigo desesperado. Un animal agotado seguirá luchando, pues esa es la ley de la naturaleza.

SUN TZU



## ESTRATEGIA 23

# ALIARSE CON UN ESTADO LEJANO PARA ATACAR AL ESTADO VECINO

Si uno se alía con enemigos (o simplemente neutrales) distantes, mientras se ataca a los cercanos, se pueden minimizar las dificultades logísticas y consolidar además cada victoria.

### Cumplimiento de la Estrategia 1

Personas con diferentes sueños pueden compartir la misma cama.

#### PROVERBIO CHINO

Un brindis con el enemigo. La jugada de Nixon de acercarse a China y tensar aún más las relaciones entre los gigantes comunistas –Pekín y Moscú– le dio buenos frutos. En EE.UU., la iniciativa fue aplaudida y sus rivales soviéticos miraron con terror la iniciativa.

Mao Tse Tung y otros líderes chinos observaron con alarma la invasión soviética a Checoslovaquia. China temía que el Kremlin se sintiera con el “derecho” a imponer su huella en otro Estado socialista. Pero también lo consideraron como una oportunidad para distanciar a la Unión Soviética de los países del bloque comunista. Pekín inició una campaña en contra del expansionismo soviético y catalogó a los líderes del Kremlin como “los nuevos zares”, quienes reemplazaron a los norteamericanos en la lista de enemigos.

Washington siguió con atención la pelea entre los dos gigantes comunistas. Finalmente, el Presidente Richard Nixon le ordenó al encargado de la seguridad nacional, Henry Kissinger, jugar “la carta China”. Las autoridades norteamericanas vieron la disputa entre los países comunistas como una oportunidad para disminuir el poder del Kremlin y también finalizar la sangrienta guerra en Vietnam. Washington estaba seguro de que Pekín respaldaba a los norvietnamitas en la guerra del sudeste asiático, de modo que si Estados Unidos se acercaba a China, automáticamente aislaban a Hanoi.

El Presidente Nixon, considerado un férreo anticomunista a principios de los años 50, desconfiaba de la eficiencia de la burocracia de Washington, de modo que optó, junto con Kissinger, por trabajar en secreto. Ambos diseñaron y abrieron nuevos canales de comunicación a través de Pakistán y

Rumania, enviando mensajes de que estaban interesados en abrir nuevos contactos con China y así finalizar con su aislamiento.

La estrategia les dio resultados. A principios de 1970, Nixon y Kissinger estaban desarrollando un doble juego con el mundo comunista. Por un lado, con la Unión Soviética continuaron las conversaciones de desarme, pero a la vez también iniciaron acercamientos secretos con China. Este juego se vio interrumpido repentinamente, cuando en mayo de 1970 Estados Unidos invadió Camboya. Mientras se retiraban las tropas norteamericanas de Vietnam, Estados Unidos defendió su ataque argumentando que al destruir las bases de abastecimiento del enemigo, estaba a la vez acelerando el retiro norteamericano de la guerra en el sudeste asiático.

En protesta por la incursión norteamericana en Camboya, los chinos cancelaron las conversaciones secretas. Mao denunció a Estados Unidos llamando "a la gente de todo el mundo a unirse y derrotar a Estados Unidos". Pero pese a la retórica pública, Mao respaldaba continuar con las conversaciones con Washington.

En Pekín, las autoridades se dividieron en dos bandos ante la propuesta norteamericana: Por un lado estaban quienes se oponían tajantemente al acercamiento con Estados Unidos, liderados por Lin Biao, el supuesto sucesor de Mao, y Zhen Boda, el ideólogo de la Revolución Cultural. En el lado contrario estaban Zhou Enlai y Mao, quienes apoyaban el diálogo. En agosto, en un pleno del Comité Central, se determinó respaldar la postura favorable al acercamiento con Estados Unidos. Zhou, el líder de esa facción, obtuvo mayor libertad para desenvolverse.

Dos meses más tarde, Nixon dio muestras claras de su nueva postura en una entrevista en la revista Time. El Mandatario declaró: "algo que me gustaría hacer antes de morir, sería visitar China". Al año siguiente, en abril de 1971, después de 21 años, se levantó el embargo comercial que Estados Unidos mantenía con China.

En abril de 1971, el equipo norteamericano de ping pong asistió al torneo en China. El premio a la diplomacia del ping pong fue una visita secreta de Henry Kissinger a Pekín, en julio de 1971, la primera que realizaba una autoridad norteamericana desde que China había sido fundada, en 1949. Kissinger ingresó y salió del país a través de Pakistán. Ni siquiera el secretario de Estado norteamericano, William Rogers, supo del viaje. El asesor de Nixon se reunió con Mao y Zhou y les prometió a las autoridades chinas mantenerlas informadas de todas sus conversaciones con Moscú. A cambio, los chinos invitaron al Presidente norteamericano a participar en una reunión cumbre en su país al año siguiente.

En febrero de 1972, Nixon arribó a China. Rodeado de gran fanfarrea, el Mandatario anticomunista se reunió con Mao Tse Tung. Cada paso era seguido en vivo por la televisión norteamericana, y Zhou propuso un brindis, en el gran salón de la Plaza de Tiannanmen, por el Presidente de Estados Unidos. Tanto los chinos como Nixon –quien comenzaba su campaña por la reelección– estaban satisfechos por la gran cobertura del encuentro.

Sin embargo, la visita fue más simbólica que práctica. Fracasó en normalizar totalmente las relaciones entre ambas naciones, pero dejó en claro que los dos países compartían algunos intereses. Al término de la visita, Nixon habló de un viaje de proporciones históricas. En el brindis por los anfitriones chinos, y mientras la gente en casa lo observaba, el Presidente norteamericano proclamó: "Esta fue la semana que cambió al mundo". Sin embargo, el principal efecto fue la tensión que despertó en la Unión Soviética.

Para los soviéticos, el acercamiento entre China y Estados Unidos era aterrador. Los líderes del Kremlin temían que entre ambos organizaran una coalición antisoviética y que pudieran presionarlos para acelerar los acuerdos de SALT en Helsinki y Viena. En Washington, el embajador soviético Anatoli Dobrynin le había pedido a Nixon que asistiera a una cumbre en Moscú antes de ir a China. Pero Kissinger había determinado que debía visitar China primero. Después de ir a Pekín, Kissinger realizó otro encuentro secreto, esta vez con las autoridades de Moscú. Pese a que sus instrucciones indicaban que debía tratar sólo el tema de Vietnam, negoció con Brezhnev algunos puntos sobre el desarme. Lentamente, ambas autoridades llegaron a acuerdos.



## ESTRATEGIA 24

### TOMAR PRESTADO EL DERECHO DE PASO PARA ATACAR AL VECINO

Se asegura el uso temporal de los recursos de otro aliado para atacar a un enemigo común. Tras haberlos empleado para vencer al enemigo, se emplean ahora contra el aliado que los facilitó. Se emplea para cuando, si tenemos dos adversarios, uno está amenazado por el otro. Si se interviene en ayuda del primero, se amplía la influencia sobre ambos al mismo tiempo. La clave de la estrategia es la capacidad de pedir prestado un camino de paso.

#### Cumplimiento de la Estrategia 1

Si pierdes los labios, perderás los dientes.

#### PROVERBIO CHINO

Hay una referencia histórica que explica con detalle el origen de este proverbio, de evidente significación. Más de dos mil años atrás, o precisamente entre los años 722 y el 481 a.d.C., China vivía el período histórico de primaveras y otoños en el que muchos reinos se enfrentaban tratando de imponer su hegemonía.

El reino de Jin, uno de los dos más fuertes de la época, pretendía subyugar a otros dos reinos vecinos, llamados Yu y Guo. El rey de Jin planeaba desencadenar una guerra contra el reino de Guo, pero para llegar a estos territorios, las tropas del gran reino de Jin tenían que pasar por tierras del reino de Yu. Entonces, el rey de Jin convocó a sus cortesanos para discutir el modo de convencer al rey de Yu para que les dejara pasar por su reino.

Un cortesano sugirió:

–Su Majestad posee dos tesoros inapreciables: un caballo alado y un precioso jade. Si los regala al monarca de Yu, nos permitirá pasar por sus tierras.

Preguntó el rey: –Si el rey de Yu acepta los regalos y no nos da el pase, ¿qué hacemos?

El cortesano contestó con toda seguridad:

–Nuestro reino es más fuerte que el de Yu. Si no nos permite pasar, su rey no se atreverá a recibir nuestros regalos. Y si los recibe, aceptará darnos paso. Además, le prometo que pronto recuperará los dos tesoros.

El rey de Jin aceptó la propuesta del cortesano y envió su caballo alado y el jade a su vecino, el cual los aceptó con mucha satisfacción y en seguida abrió la frontera para las tropas del reino de Jin.

Un consejero de la corte de Yu, llamado Gong Zhiqi, al enterarse de lo ocurrido, se precipitó a entrevistarse con su rey y le dijo: –Vuestra majestad ha hecho mal al hacer eso. El reino de Guo es vecino nuestro, las relaciones entre nuestros dos países son como las que existen entre los dientes y los labios, es decir, si pierdes los labios, perderás los dientes. Si permitimos que las tropas de Jin pasen por nuestro territorio para atacar al Reino de Guo, ¿Qué sucederá cuando este sea vencido? ¿Podrá sobrevivir nuestro reino frente a un vecino tan poderoso y guerrero como el reino de Jin?

El rey de Yu pasó por alto la advertencia de Gong Zhiqi. Las tropas de Jin no tardaron mucho en ocupar todo el reino de Guo y, después de tres años, conquistaron el reino de Yu. El caballo alado y el jade, naturalmente, fueron recuperados al rey de Jin.

### **Cumplimiento de la Estrategia 2**

Zhi Bo planeaba atacar al pequeño Estado de Chouyou, pero los caminos estaban impracticables. Así que ordenó hacer una gran campana de regalo para el monarca de Chouyou. Éste se alegró tanto de la noticia que decidió reparar los caminos para salir a recibir tal regalo. Pero su consejero Chi Zhang Man Zhi se opuso: siendo el nuestro un pequeño Estado, somos nosotros quienes deberíamos hacer regalos a un gran Estado; sin embargo, es un Estado grande el que viene a regalarnos una gran campana. Sin duda, sus ejércitos llegarán tras el regalo: debemos declinarlo. Pero su monarca no le escuchó y lo aceptó; así que Chi Zhang Man Zhi, ligero su carro de equipaje, abandonó rápido el Estado y fue a parar al de Qi. A los pocos meses, el Estado de Chouyou era atacado y destruido.



## GANAR TERRENO

El objetivo es conseguir de la forma que sea lo que otros controlan. Para alcanzarlo, se usan tácticas de reemplazo, de diversión, falsificación y trampa.



## ESTRATEGIA 25

### REEMPLAZAR LAS VIGAS Y LOS PILARES CON MADERA PODRIDA

Consiste en robar, sabotear, destruir o eliminar de alguna manera las bases que sostienen al enemigo y sustituirlas por las propias. En la actualidad –a mediados de la década 2000-2010–, China no tiene ningún reparo en invadir a precios irrisorios el mercado mundial con productos descaradamente falsificados. Con este método va suplantando muchos nichos de mercado (textil, calzado, juguetes, componentes eléctricos, etc.) por productos Made in China. Con el tiempo, y gracias al capital adquirido, comprarán –ya lo están haciendo– empresas emblemáticas de la competencia a la vez que asfixian con esta competencia a las que se resisten. Y la India lleva el mismo camino...

Roba al cielo y pon allá arriba un sol falso.

#### PROVERBIO CHINO

##### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

Durante los años previos a la invasión soviética de Afganistán, se enviaron más de 6.000 consejeros que gradualmente fueron tomando el control del aparato del Estado. Cuando finalmente se produjo el ataque, casi todos los centros de decisión estaban controlados por los soviéticos.

##### **Cumplimiento de la Estrategia 2**

En 1927, a los 28 años, Al Capone se había apoderado de Chicago; para eso, colocó como alcalde a un político de su nómina. Costo de la operación: 200.000 dólares, una inversión de altísima rentabilidad. Sus ingresos en ese año se estimaron en 105 millones de dólares: 60 millones por la venta de alcohol y licores, 25 millones por la administración de casinos, 10 millones por los burdeles y 10 millones por extorsiones. Pero tenía sus gastos. Debía pagar a policías, políticos, inspectores, verificadores que controlaban la prohibición, periodistas y abogados sumamente necesarios. Además, mantenía a cientos de soldados o torpedos, como denominaba a sus sicarios, decenas de edificios, apartamentos y una numerosa flota de vehículos. Sólo en políticos, jueces y policías corruptos invertía 15 millones de dólares anuales. De todos modos, le quedaba una renta anual de 30 millones de dólares. Por

esos años, el “american way of life” o, si se prefiere, el “sueño americano” costaba unos 300 dólares mensuales.

Tras finalizar la II Guerra Mundial, la Mafia siciliana se convirtió en un Estado dentro del Estado. Sus tentáculos ya no abarcaban sólo a Sicilia, sino casi a toda la estructura económica de Italia, y de usar escopetas de cañones recortados, pasó a disponer de armamento más expeditivo: revólveres del calibre 357 Magnum, fusiles lanzagranadas, explosivo plástico. La Mafia y otras sociedades secretas del crimen organizado formaron un sistema de vasos comunicantes. En la Logia Masónica P-2, representada por el gran maestre Licio Gelli, había parlamentarios, ministros, generales, jueces, policías, banqueros, aristócratas, mafiosos. En 1993, cinco ex presidentes de Gobierno, un número considerable de ministros y más de 3.000 políticos y empresarios fueron acusados, procesados o condenados por corrupción y asociación con la Mafia. Uno de los implicados en el “Maxiproceso”, Francesco Madonia, hubo de resignarse con la requisa de 250 cuentas bancarias, 200 edificios, 60 empresas, 265 automóviles, 45 fincas rústicas y varios yates. El jefe de la Democracia Cristiana, miembro de la Honorable Sociedad, cayó abatido tras la confirmación de la sentencia multitudinaria. Se trataba de un mensaje de la Mafia al viejo Andreotti, ex presidente del Gobierno, por no impedir la encarcelación masiva de sus miembros. La Mafia no perdona nunca, como ya no podrán atestiguar los banqueros Michele Sindona y Roberto Calvi, dos magos de las finanzas del Vaticano, la Mafia y otras instituciones de Italia. Abandonaron este mundo por un arrebató de codicia: quisieron apropiarse del dinero de la Mafia.

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

La ofensiva civil, de “Las seis enseñanzas secretas”, escrito por T'ai Kung es un claro ejemplo de este concepto.

Rey Wen: “¿Cuáles son los métodos para las ofensivas civiles?”

T'ai Kung: “Hay doce medidas para hacer una ofensiva civil:

Primera, concuerda en todo aquello que agrade a tu adversario, para satisfacer sus deseos. Acabara volviéndose arrogante y por montar una maquinación perversa. Si finges estar de acuerdo con él, lo podrás eliminar.

Segunda, aproxímate a aquellos a quien ama, con el propósito de minar su capacidad de generar pavor. Cuando los hombres sirven a dos amos, su lealtad termina por desaparecer. Cuando la corte deja de tener ministros leales, los altares del Estado corren peligro.

Tercera, soborna secretamente a sus subordinados, para establecer una relación estrecha con ellos. Aunque estén presentes en cuerpo en la corte, su alma estará en otro lugar y el Estado quedará perjudicado.

Cuarta, aliméntale el vicio de la música, para volverlo más benevolente y poder doblegar su voluntad. Dale presentes generosos, de perlas y de Jade y proporciónale preciosas mujeres. Háblale con deferencia y escúchale respetuosamente. Obedece sus órdenes y muéstrate sumiso y de acuerdo con él en todo. Que nunca pueda imaginar que estás en conflicto con él, entonces podrás tomar medidas de traición.

Quinta, trata generosamente a los funcionarios que le han sido leales, pero poco a poco ve reduciendo sus presentes. Haz que sus emisarios se atrasen y que no consiga sus misiones. Cuando te envíe a sus hombres, trátalos con sinceridad, abrazándolos para ganar su amistad. El Soberano seguirá pensando que todo está bien, que estás en armonía con él. Si consigues tratar de forma generosa a sus antiguos y leales funcionarios, podrás más adelante conspirar con ellos en contra del Estado.

Sexta, establece alianzas secretas con sus Ministros favoritos, pero mantén la distancia con aquellos a quien favorece menos. Sus hombres de talento, quedarán entonces bajo la influencia externa, en el momento en que los estados enemigos se acerquen a su territorio. Pocos estados han conseguido sobrevivir a esta situación.

Séptima, si quieres conquistar su corazón, ofrécele presentes generosos. Para ganar la confianza de sus subordinados, sus colaboradores leales y bien amados, muéstrales secretamente lo que ganarían si se aliasen contigo. Consigue que sean negligentes en su trabajo y sus preparativos resultaran inútiles.

Octava, entrégale como presente tesoros grandiosos y haz planes con él. Si los planes alcanzan el éxito y le proporcionan beneficios, su confianza en ti aumentará, debido a sus beneficios. A esto se le llama "estar estrechamente abrazado". El resultado de estar estrechamente abrazado, es que él acabará ineludiblemente siendo usado por nosotros para conseguir nuestros propios intereses. Cuando alguien gobierna un Estado que es controlado exteriormente, su territorio es inevitablemente derrotado.

Novena, hónralo con la adulación. No hagas nada que le cree desasosiego. Muéstrale el respeto debido a una gran potencia y confiará en tu obediencia con toda seguridad. Exagera los honores hacia él. Sé el primero en glorificarlo, describiéndolo como un hombre sabio. Entonces su Estado sufrirá una gran pérdida.

Décima, sé sumiso, para que de esta forma puedas garantizarte su confianza y así recogerás las informaciones que necesites, para evaluar su verdadera situación. Acepta sus ideas y responde a sus solicitudes como si fueses su hermano gemelo. En el momento en el que hayas aprendido todo, intenta sutilmente apoderarte de su poder. Así cuando llegue el día decisivo, parecerá que fue el propio Cielo, quien lo destruyó.

Undécima, bloquéale el acceso a través del Tao. Entre sus subordinados no hay ninguno que no de valor a los cargos y a la riqueza y que no odie el peligro y la infelicidad. Expresa primero un gran respeto por ellos y gradualmente ve dándoles presentes valiosos para ganarte la confianza de los más ilustres. Acumula tus propios recursos hasta que sean sustanciales, pero aparenta penuria. Ves atrayendo a los caballeros más destacados y confíales la planificación de la gran estrategia, ves fortaleciendo su determinación de seguirte, a través de los presentes. Aunque ya sean ricos, hazles igualmente presentes. Cuando se consolide tu "facción", habrás logrado el objetivo de "bloquear su acceso". Si alguien tiene un Estado, con el acceso bloqueado, ¿realmente tiene un Estado?

Decimosegunda, apoya sus oficiales disgregados con el fin llevarlo al desorden. Preséntale bellas mujeres y agradables músicas para confundirlo. Envíale excelentes perros y caballos para cansarlo. De vez en cuando, permítele que se reafirme en su poder, para hacerlo más arrogante. Entonces, investiga las señales del Cielo y conspira con todo el mundo contra él. Cuando estas medidas sean utilizadas, se convertirán en un arma militar. Entonces miraremos al Cielo y escrutaremos la Tierra para ver las señales y cuando éstas sean propicias, será el momento de atacar.



## ESTRATEGIA 26

### MATA AL POLLO PARA ASUSTAR AL MONO

En esta estrategia se trata de usar tácticas para producir miedo, amenazar, asustar o plegar a otros a la sumisión.

#### Cumplimiento de la Estrategia 1

Cuando se establece una aplastante amenaza, los jefes de los países rivales tendrán miedo y no se atreverán a formar alianzas.

#### ZHANG YU

Esta historia, quedó plasmada en un lienzo del muy conocido pintor Casado del Alisal. En él se ve a Ramiro II El Monje, Rey de Aragón y las cabezas de los nobles sublevados, mientras sostiene en su mano, la del más hostil. Al parecer y según se cuenta, este rey era motivo de burla por los nobles, ya que aparentaba una condición apagada y muy religiosa. Por ser objeto de esos comentarios, decidió ser aconsejado por el abad del monasterio de Sant Ponce de Thomieres (Francia) en donde Ramiro II vistió el hábito de monje. En el año 1136 Ramiro consideró oportuno recibir consejo de cómo poder terminar con las presiones que le ejercían la nobleza de Navarra y Castilla.

A este fin, envió a San Ponce un mensajero que fue recibido por el abad de ese monasterio mientras este último trabajaba en el huerto. El abad descabezaba en ese momento unas coles que sobresalían de las demás y dio como respuesta al consultor de Ramiro II, que solamente dijera a su amo, lo que había visto. Llegado el consejo a Ramiro, lo entendió tan perfectamente que rápidamente convocó a Cortes en la Ciudad de Huesca, a los nobles y ricos hombres sublevados, haciéndoles creer que entre los motivos de esa convocatoria, existía el ánimo de fundir una campana cuyos sones se oyesen en todos sus dominios. El orgullo y vanidad de los muchos ricos hombres y nobleza de aquel entonces, hizo que acudieran en masa los más beligerantes, pues tal alarde de poder y protagonismo, les satisfacía.

Llegada la ocasión, conforme los insurrectos iban entrando en la estancia, el verdugo y servidores, debidamente apostados, los decapitaban a medida que iban pasando. Luego colgaron las cabezas de la bóveda de un

subterráneo y la del más importante, en el centro, a modo de badajo. Con este escarmiento se conseguiría definitivamente el respeto hacia Ramiro II, dejando todas aquellas hirientes burlas en el olvido.

La leyenda es totalmente inventada, ya que Ramiro II llegó al trono por alguna otra casualidad y su imagen es la de un personaje de gran habilidad política que se ganó infinidad de simpatías.

## **Cumplimiento de la Estrategia 2**

**Señalar a la morera y maldecir al algarrobo.**

### **PROVERBIO CHINO**

El 5 de junio de 1993, un ataque contra medios de la ONUSOM II en Mogadiscio causó la muerte de 25 soldados pakistaníes, 10 desaparecidos y 54 heridos. Las milicias de Farah Aideed son consideradas las responsables. En julio y agosto ocurren otros ataques con minas a control remoto contra soldados norteamericanos en desplazamientos de protección de convoyes humanitarios, con resultado de bajas menores.

Por esta razón, en agosto de 1993, Estados Unidos despliega con control operacional directo desde el Comando de Operaciones Especiales, una Fuerza Conjunta con medios del Mando Conjunto de Fort Bragg, bajo el mando del General William Garrison, consistente en 130 comandos de la Fuerza Delta, una Compañía Rangers, 16 helicópteros y otros medios de transporte terrestre ligeros, con la misión de capturar al general Aideed y sus principales asesores.

El 3 y 4 de octubre de 1993 ocurre un segundo enfrentamiento cuando estas nuevas fuerzas especiales estadounidenses recientemente desplegadas son emboscadas al tratar de efectuar una operación de secuestro de los principales asesores del General Aideed en el centro de Mogadiscio. Fueron derribados dos de sus helicópteros; mueren 18 soldados norteamericanos y 75 resultaron heridos. Algunos de estos soldados son objeto de degradación y sus cuerpos públicamente ultrajados. Las imágenes que se vieron en las cadenas de televisión tuvieron un gran impacto mediático. Estados Unidos reforzó temporalmente su presencia con fuerzas de aire, mar y tierra, pero posteriormente, como una repercusión política de estas acciones y su efecto en la población norteamericana, anunciaron la intención de retirarse de Somalia, a más tardar el 31 de marzo de 1994, lo que también fue anunciado por Bélgica, Francia y Suecia.

Este combate, que además costó un gran número de bajas y heridos somalíes, cercano a los mil (combatientes y civiles), demostró uno de los métodos

que países del Tercer Mundo pueden utilizar contra potencias de primer orden: arrastrar a la fuerza de nivel más alto hacia un ambiente urbano complejo, en donde la superioridad y alta tecnología se disminuye y equilibra, al imponerse restricciones en el uso de la fuerza para evitar los daños colaterales hacia la población civil y su impacto en las democracias, debido al permanente seguimiento que la prensa internacional hace de las guerras.

A pesar de que las pérdidas y la proporción de bajas fueron abrumadora en favor de Estados Unidos, que demostró claramente la superioridad y excelente equipamiento de la infantería norteamericana, el hecho fue considerado una derrota política por el Congreso estadounidense. Colin Powell resumió en la época, describiendo la reacción política con esta declaración: "A los americanos les horrorizó la vista de un soldado de Estados Unidos, muerto y descuartizado, siendo arrastrado por las calles de Mogadiscio. Hemos sido atraídos a ese lugar por la imágenes de televisión, ahora ellas nos causan rechazo".

El hecho de que esta acción haya sido considerada una derrota demostró, una vez más, después de Vietnam, que la naturaleza de la sociedad y la jefatura política de Washington es sensible a las bajas. Resulta muy interesante notar que lo que Sadam Hussein quería y no consiguió, lo logró Mohammed Farrah Aideed al provocar tantas bajas mediáticas, que forzó la retirada de los norteamericanos.

### **Excepciones a la Estrategia**

Para realizar esta acción de "asustar al mono", hay que tener muy claro que éste se va a asustar, ya que de lo contrario es contraproducente. Cuando Hitler intentó que Inglaterra se rindiera usando su Arma Aérea y las bombas volantes V-1 y V-2, sólo consiguió una tenaz resistencia y determinación de vencer al adversario.

Sin embargo, Gengis Khan sí que estaba seguro que "asustaba". En primer lugar, su fama le precedía. Y sobre todo, porque ofrecía un trato que no se podía rechazar: si una ciudad se rendía, simplemente pagaba impuestos y era respetada; si decidía combatir, al ser vencida (casi siempre ocurrió) era literalmente exterminada y arrasada.



## ESTRATEGIA 27

### HACERSE EL TONTO SIN DEJAR DE SER LISTO

Las personas más inteligentes no dejan ver siempre lo inteligentes que son. Las que son menos listas y piensan que son muy listas, actúan de forma temeraria. Hay que esperar, hacerse el tonto y aprovechar la oportunidad.

A todos nos gusta sentirnos más inteligentes que el prójimo. Por lo tanto, lo inteligente es hacerse pasar por más tonto que la futura víctima y hacerle creer que es más inteligente que nosotros. Una vez quede convencido de su superioridad, no sospecharán el engaño y caerán en la trampa.

Saber usar de la necesidad. El mayor sabio juega tal vez de esta pieza, y hay tales ocasiones, que el mejor saber consiste en mostrar no saber. No se ha de ignorar, pero sí afectar que se ignora. Con los necios poco importa ser sabio, y con los locos cuerdo: se le ha de hablar a cada uno en su lenguaje. No es necio el que afecta la necesidad, sino el que la padece. La sencilla lo es, que no la doble, que hasta esto llega el artificio. Para ser siempre bienvenido, el único medio, vestirse la piel del más simple de los brutos.

BALTASAR GRACIÁN

#### Cumplimiento de la Estrategia 1

Hace falta un gran talento y habilidad para disimular ese talento y habilidad. La más sutil de todas las argucias es saber fingir bien que caemos en las trampas que nos tienden, y nunca es más fácil engañarnos que cuando estamos pensando en engañar a los demás.

Máximas. FRANÇOIS DE LA ROCHEFOUCAULT

Los amigos siempre deben subestimar las virtudes de uno, mientras que los enemigos deben sobrevalorar los defectos.

VITO GENOVESE

Se cuenta que en una ciudad del interior, un grupo de personas se divertía con un idiota de la aldea. Un pobre infeliz, de poca inteligencia, que vivía de pequeñas bromas y limosnas. Diariamente llamaban al idiota al bar don-

de se reunían y le ofrecían escoger entre dos monedas: una grande de 400 reales y otra menor, de 2000 reales.

Él siempre escogía la mayor y menos valiosa, lo que era motivo de risas para todos.

Cierto día, uno de los miembros del grupo le llamó y le preguntó si todavía no se había dado cuenta de que la moneda mayor valía menos, bastante menos. Lo sé, respondió, no soy tan bobo. La moneda grande vale cinco veces menos, pero el día que escoja la otra, el jueguito acaba y no voy a ganar más mi moneda.

Se pueden sacar varias conclusiones de esta pequeña historia.

1 Quién parece idiota, no siempre lo es.

2 ¿Quiénes eran los verdaderos idiotas de la historia?

3 Si el "idiota" hubiera sido ambicioso, habría acabado cortando su fuente de ingresos.

Pero la conclusión más interesante es: La percepción de que podemos estar bien, aún cuando los otros no tengan una buena opinión sobre nosotros mismos. Por lo tanto, lo que importa no es lo que piensan de nosotros, pero sí, lo que realmente somos. "El mayor placer de un hombre inteligente es aparentar ser idiota, delante de un idiota que aparenta ser inteligente".

## **Cumplimiento de la Estrategia 2**

**Un hombre verdaderamente sabio, suele parecer poco ingenioso.**

### **PROVERBIO CHINO**

**La manera más segura de ser engañados es creernos más astutos que los demás.**

**Máximas. FRANÇOIS DE LA ROCHEFOUCAULT**

**Existen dos maneras de ser feliz en esta vida, una es hacerse el tonto y la otra serlo...**

### **ANÓNIMO**

En la Dinastía Chuen-Chiu, el famoso Primer Ministro del País Chi ayudaba a Chi Huan-Gong. Y el País Chi se hacía el país más fuerte del Este. Guan-Tzong había tenido un buen amigo desde su niñez, llamado Bau Shu-Ya. La familia de éste era más rica que la de aquél. Ellos dos habían tenido cooperación en el comercio. Cada vez que ganaron dinero, Guan

Tzong siempre repartió a sí mismo lo ganado más que el otro. Entonces, sus amigos se dolían de la injusticia y creían que Bau Shu-ya había sufrido un perjuicio.

Dijeron: –Shu-Ya, eres muy tonto.

– ¿Qué pasa? ¿En qué soy yo tonto?

–Shu-Ya, vienes en punto de caramelo. Que estamos hablando de ti.

–Shu-Ya, nunca he visto a ningún tonto como tú en todo el mundo.

–Estás diciendo...

–Que tú tienes cooperación comercial con Guan-Tzong. Pero, en realidad, la dicha cooperación no es justa, puesto que todo el costo es tuyo y ¿por qué él repartió lo que habéis ganado más que tú?

– ¡Oh! ¿Qué quieres decir es esto?

–Aunque no te importa nada de eso, deberéis compartirlo vosotros dos; o esa, cada uno de vosotros deberá obtener la mitad.

–No te enteras. La situación económica de la familia de Guan-Tzong no está buena; además, él tiene que cuidar a su madre que ya estaba muy vieja. Así que, a él le fue necesario que obtuviera más.

–Esto... esto...

Lo que entonces dijo Bau Shu-Ya a sus amigos les dejó sin palabras.

Guan-Tzong y Bau Shu-Ya también habían participado alguna vez en algún combate. Y Guan-Tzong cada vez se escondía en retaguardia. Se comportaba de forma poco valiente y a nadie caía bien.

–¡Es el colmo! ¡Es demasiado irresponsable!

–Señores, señores, escúchenme un momento. En cuanto a este asunto, creo que ustedes tienen un malentendido.

–¿Malentendido? Ja...

–Que Guan-Tzong no quiere esforzarse, es simplemente porque su madre ya es muy vieja. Y como ésta es tan mayor y sólo tiene un hijo, Guan-Tzong, por si acaso, si a éste le sucediera alguna desgracia, no habría nadie que pudiera cuidar de su madre.

–¡Ah! Pues, esto, esto...

Estas palabras hacían a aquella gente quedarse otra vez.

Con el tiempo, Guan-Tzong llegó a ser funcionario. Pero se comportaba mal y fue relevado de su cargo. Además, todo el mundo se burlaba de él.

–Guan-Tzong es demasiado malo. No tiene capacidad de arreglar nada ni aun en un asunto tan sencillo como éste. Lo habíamos elegido como un funcionario. ¡Qué barbaridad!

–De hecho, Guan Tzong no es incapaz, sino que ha tenido mala suerte. Estos asuntos sin importancia no se molesta porque tiene mucha más capacidad.

Mas tarde, Guan-Tzong, mientras ayudaba al Soberano Jiou, también fracasó. En cambio, cuando Bao Shu-Ya ayudaba al soberano Shiau-Bai, administraba la autoridad pública del País Chi. Y el soberano Shiau-Bai también era Chi Huag-Gong. Éste, después de subir al trono, dijo a Bao Shu-Yu:

–Nuestro país ya lleva mucho tiempo en una situación de confusión. Ahora, ya se puede decir que por fin está tranquilo. Así que, le pido a usted que sea el Primer Ministro y que me ayude a administrar el país para que todo el pueblo pueda vivir en paz.

Sin embargo, Bao Shu-Ya lo rechazó de improviso. Le dijo:

–Le agradezco mucho a Vuestra Majestad que me aprecie y que me deje ser el Primer Ministro. Pero, mi capacidad no es tan grande como para encargarme de esta gran responsabilidad.

–No quiere ayudarme. Entonces, ¿cómo podré administrar bien el país?

–Señor Soberano, le recomiendo a una persona, pues, él será, en realidad, el hombre más adecuado para ser el Primer Ministro.

–¿Quién es esa persona?

–Guan-Tzong.

–¡Guan-Tzong! Aún no me perdono el no haber matado ese hombre en su momento. ¿Y en cambio, usted todavía quiere que yo lo haga Primer Ministro?

–Señor Soberano, en ese momento Guan Tzong le quería asesinar. Y por eso fue que el Soberano Jiou le estaba ayudando. Entonces, esperaba ser el Emperador del País de Qi. Por otra parte, Vuestra Majestad era el rival de Jiou. De manera que, no pensaba nada más que en matarle, aún sin sentir ningún odio personal.

–Esto...

–Señor Soberano, ¿Quiere que nuestro país sea más fuerte y después ser el Emperador?

–Claro que sí.

–Entonces, tiene que olvidarse definitivamente de lo desagradable y después, emplear a Guan Tzong, puesto que no hay nadie más que pueda ayudarle a alcanzar a esta meta.

–Bueno. ¡De acuerdo!

Entonces, Chi Huan-Gong aceptó el consejo de Bao Shu-Ya. Empleó a Guan-Tzong como el Primer Ministro, y celebró una ceremonia grandiosa de investidura. De hecho, Chi Huan-Gong, debido a la ayuda de Guan-Tzong, administraba el País Chi tan bien que esto llegó a ser el país más rico y poderoso. Al final, Guan-Tzong había dicho a la gente:

–Los que me dieron a luz y me criaron son mis padres. Sin embargo, el que me entiende y me ayuda es Bao Shu-Ya.

Un samurai tenía problemas a causa de un ratón que había decidido compartir su habitación. Alguien le dijo: Necesitas un gato. Busco uno en el vecindario y lo encontré: era un gato impresionante, hermoso y fuerte. Pero el ratón era más listo que el gato y se burlaba de su fuerza.

El samurai adoptó un segundo gato, muy astuto. Desconfiado, el ratón solo aparecía cuando aquel se dormía. Entonces le trajeron al samurai el gato de un templo zen. Tenía aspecto distraído, era mediocre y parecía siempre soñoliento. El samurai pensó: no será este el que me libraré del ratón.

Sin embargo, el gato, siempre soñoliento e indiferente, pronto dejó de inspirar precauciones al ratón, que pasaba junto a él sin apenas hacerle caso. Un día, súbitamente, de un zarpazo, lo atrapó.

EL SAMURAI Y LOS TRES GATOS. Cuento Zen



## ESTRATEGIA 28

### RETIRAR LA ESCALERA DESPUÉS DE HABER SUBIDO

Atraer al enemigo a una trampa y después cortarles la vía de escape: al codicioso, con promesa de ganancia; al inflexible, con argucias; al arrogante, con apariencia de debilidad. También quiere decir sumergir a los propios aliados en una situación de crisis que les obligue a inventar nuevas soluciones al problema. Para evitar desertiones, motines y levantar el ánimo, al llegar al actual Veracruz (México), tomó Hernán Cortés una decisión fundamental: cortar toda la retirada a los indecisos, es decir, mandó quemar o hundir las naves, quedando la frase como “quemar las naves” similar a la de “pasar el Rubicón”, como impedir toda posibilidad de retroceso o de huida. No les quedó otra alternativa que realizar la empresa de la conquista.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

No teniendo nada que perder, tiene todo para ganar.

#### **PROVERBIO SAMURAI**

En los últimos años de la dinastía Qin (221-206 a.d.C.), Chen Sheng y Wu Guang se levantaron en armas y, mientras tanto, Xiang Yu, descendiente de nobles del reino de Chu, hacía lo mismo, siguiendo a su tío Xiang Liang en el distrito de Wu de Jiangsu. Xiang Yu era un general intrépido, que aprendió de Xiang Liang esgrima y arte militar desde pequeño.

En aquellos tiempos, la revuelta campesina se hallaba en la peor situación y fueron muertos Chen Sheng y Wu Guang, jefes del ejército rebelde. El otro ejército rebelde del sur, dirigido por Xiang Yu, fue derrotado por Zhang Gan, general de la dinastía Qin. Xiang Liang, su tío, murió en el combate. En aquel entonces, Xiang Yu y Liu Bang, jefes del ejército rebelde de sur, no solamente se mantuvieron firmes en el momento crítico sino también recobraron vitalidad y, al final, pusieron a Xin, nieto del rey Huai de Chu, como rey y trasladaron la sede del gobierno a la ciudad de Pengcheng. Un día, cuando Xin, nuevo rey de Chu, discutía con Xiang Yu, Liu Bang y otros generales los ataques a la ciudad de Xianyang, sede de la dinastía Qin, un emisario mandado por Zhao Xie, jefe de otro ejército rebelde del sur de la provincia de Hebei, vino a la ciudad de Pengcheng y le comunicó al rey: “El distrito de Julu está bloqueado ya casi un mes por el ejército de 300.000

soldados de Zhan Gan. Si Su Excelencia no envía tropas de refuerzos, el pueblo de ese distrito sufrirá mucho". Al oír que el ejército de la dinastía Qin actuaba a su antojo, Xiang Yu se enojó mucho y pidió que le permitiera ir en socorro del distrito de Julu; y así poder vengar a su tío Xiang Liang.

El rey accedió a la petición de Xiang Yu y, teniendo en cuenta de que Xiang era un joven presuntuoso, nombró a Song Yi, quien había tenido el cargo de primer ministro en el reino de Chu, como general, como segundo comandante a Xiang Yu y designó a Fan Zheng como ayudante, los cuales dirigieron un ejército de 200.000 soldados para salvar al distrito de Julu.

Sin embargo, Song Yi era un hombre testarudo, que no aceptaba opiniones correctas de los demás. Cuando el ejército llegó a la ciudad de Anyang de la actual provincia de Henan, Song Yi ordenó al ejército detener la marcha sin ninguna razón. Permanecieron 46 días en los que no se hizo nada sino celebrar banquetes. Xiang Yu aconsejó a Song que ordenara la continuación de la marcha, pero Song no hizo caso de su consejo. Encolerizado, Xiang Yu mató a Song, tomó el cargo de general y dirigió al ejército a continuar la marcha.

Cuando el ejército se encontraba a la orilla del río Zhanghe, Xiang Yu ordenó a Ying Bu y Pu, dos competentes generales subalternos suyos, que al frente de la tropa de vanguardia, cruzaran primero el río para ocupar la otra margen y luego, pasaran las fuerzas principales. Después de pasar el río, Xiang Yu ordenó a todos los militares que quemarían las naves y romperían las calderas, y combatirían a muerte al ejército de la dinastía Qin, llevando comida para sólo tres días, lo cual demostró su decisión de vencer al enemigo. Como consecuencia el ejército de Xiang Yu derrotó al de Zhang Gan y ayudó a la tropa del distrito de Julu a salir de su lamentable situación. Más tarde, la expresión "quemar las naves" se convirtió en un refrán que se usa hasta hoy día.

## Cumplimiento de la Estrategia 2

Quiero decir, Sancho, que el deseo de alcanzar fama es activo en gran manera. ¿Quién, contra todos los agüeros que en contra se le habían mostrado, hizo pasar el Rubicón a César? Y, con ejemplos más modernos, ¿quién barrenó los navíos y dejó en seco y aislados los valerosos españoles guiados por el cortesísimo Cortés en el Nuevo Mundo? Todas estas y otras grandes y diferentes hazañas son, fueron y serán obras de la fama, que los mortales desean como premios y parte de la inmortalidad que sus famosos hechos merecen.

El Quijote. MIGUEL DE CERVANTES

Alea iacta est. Como todo el mundo sabe, esta frase significa “la suerte está echada”. La imagen está sacada de los juegos de azar e indica la jugada de los dados: en el momento en que los dados han salido de la mano de quien los lanza, todavía no se sabe cuál va a ser el resultado, pero ya está en marcha y no se puede volver atrás.

Esto es lo que quiso decir Julio César cuando pronunció esta frase: que no sabía lo que iba a pasar, pero que no podía dar marcha atrás.

César había conquistado la Galia para la República Romana. Pero sobre todo, había conseguido un ejército que le era fiel y eso era lo que atemorizaba al Senado de Roma. Por ello, cuando el Senado nombró a Pompeyo cónsul único, una de las primeras decisiones que tomó fue la de ordenar a César que entregara sus tropas. En la situación de enemistad que existía entre César y Pompeyo, entregar las tropas al enemigo era suicidarse. Por lo cual decidió mantenerlas.

Estaban acampadas junto al río Rubicón, que se encuentra al norte de Italia y hacía de frontera entre las provincias de Italia y la Galia Cisalpina. No sabía bien qué decisión tomar, más de cara a los soldados y al Senado que en su interior, porque podemos pensar que lo tenía bien decidido. Sin embargo, aparentemente, estaba perplejo.

De repente apareció, según nos lo cuenta Suetonio, un hombre de extraordinaria belleza que tocaba una flauta de caña. Todo el mundo se acercó a verlo: soldados, pastores, músicos,...

A uno de los trompeteros le quitó la trompeta, y de un salto se sentó en una piedra que había en el centro del río, mientras tocaba una marcha militar. Para ver tal prodigio se reunió prácticamente todo el ejército.

El hombre volvió a dar un salto hacia la otra orilla sin dejar de tocar y animando con gestos a que le siguieran.

César no era supersticioso y el asunto de la religión no le quitaba el sueño; pero era un gran psicólogo y se aprovechó de la credibilidad de los soldados que veían en aquello algo sobrenatural. De esta forma, interpretando el prodigio según sus deseos, gritó en voz muy alta:

–Esto no es más que la indicación de los dioses de que vayamos a vengar las afrentas que nos están haciendo Pompeyo y el Senado. Los dioses quieren que nos dirijamos a Roma y vencamos al enemigo. ¡Vayamos, pues! La suerte está echada.

Los soldados, cuando sabían o creían que los dioses favorecían su empresa, luchaban con más ardor y ánimo. Julio César y sus legiones sabían que si

pasaban el Rubicón habían decidido su suerte y que no había vuelta atrás, que “retiraban su escalera”.

Cuando Pompeyo se enteró de lo que había hecho César, abandonó Roma. Y el resto es otra historia...

Sitúa a tus tropas en un punto que no tenga salida, de manera que tengan que morir antes de poder escapar. Porque, ¿ante la posibilidad de la muerte, qué no estarán dispuestas a hacer? Los guerreros dan entonces lo mejor de sus fuerzas. Cuando se hallan ante un grave peligro, pierden el miedo. Cuando no hay ningún sitio a donde ir, permanecen firmes; cuando están totalmente implicados en un terreno, se aferran a él. Si no tienen otra opción, lucharán hasta el final.

El principal engaño que se valora en las operaciones militares no se dirige sólo a los enemigos, sino que empieza por las propias tropas, para hacer que le sigan a uno sin saber adónde van... Cuando un General fija una meta a sus tropas, es como el que sube a un lugar elevado y después retira la escalera. Cuando un General se adentra muy en el interior del territorio enemigo, está poniendo a prueba todo su potencial.

SUN TZU



## ESTRATEGIA 29

### ADORNAR LOS ÁRBOLES CON FLORES FALSAS

Se trata de presentar una apariencia poderosa, incluso si las fuerzas reales son mínimas. Otra variante es que el fuerte se presente como más fuerte para disuadir a los rivales, o más débil para confundirlos. En general, hay que hacer ver que se tienen más fuerzas que las que se poseen.

Si quieres que te sigan las mujeres, ponte delante.

FRANCISCO DE QUEVEDO

#### Cumplimiento de la Estrategia 1

No es oro todo lo que reluce. REFRANERO ESPAÑOL

En la Guerra de Independencia española contra el invasor francés, unos cien hombres capitaneados por José Viñas, y otros sesenta vecinos de Sallent con su vicario, mosén Ramón Mas, todos buenos tiradores, volvieron juntos sobre los franceses que habían quedado como avanzada de las tropas restantes de una columna, las cuales tomaban tranquilamente el rancho en las inmediaciones todavía del Bruch. Acometida tan de improviso, y con el ímpetu y audacia que distinguen a los somatenes, se retiró precipitadamente la vanguardia perseguida por aquellos, comunicando la alarma al grueso, que formó rápidamente un gran cuadro al ver aparecer en distintas direcciones las tradicionales barretinas rojas y moradas de los campesinos de Cataluña. Sobrecogido el general francés al mando al oír los redobles de un tambor (Acompañaba voluntariamente al somatén de San Pedor; era natural del Ampurdán, y se había fugado de Barcelona, donde servía en Guardias Españolas. Nadie cuidó de preguntarle el nombre, y el joven anónimo que tanta intervención tuvo en la victoria del Bruch desapareció después del combate, sin que se volviese a saber de él.), temió que los somatenes viniesen apoyados por tropa de línea, quizás el regimiento de Extremadura, que hacía algunos días había salido de Barcelona, y como el fuego era cada vez más nutrido y certero, no creyó prudente seguir adelante y emprendió la retirada hacia la capital del Principado. Al principio fue aquella lenta y ordenada; pero la alarma que producían en los caseríos

y pueblos inmediatos el ruido del fuego y el constante toque de somatén, hacía engrosar por momentos el número de acometedores con los paisanos armados que se les unían, y acosados los franceses de cerca por retaguardia y por ambos flancos, tuvieron que detenerse con frecuencia para contener con los disparos de las dos piezas que llevaban a sus osados y envalentonados enemigos. Llegaron, no obstante, al anoecer en buen orden a Esparraguera, antes tan tranquila; mas obstruida ahora la calle principal, única del pueblo, que forma la carretera, con carros, muebles, maderos y toda clase de obstáculos, y apostados los vecinos en las ventanas y terrados de las casas para arrojar sobre los imperiales todo género de proyectiles, sufrió grandes pérdidas la cabeza de la columna, lo que obligó a Schwartz a eludir el paso por la villa, dividiendo la fuerza en dos grupos que se deslizaron por las afueras para ganar de nuevo la carretera. Continuó la marcha, ya en completo desorden, que fue en aumento, sobre todo al cruzar la riera de Abrera, cerca de Pallejá, por un puente de madera de que habían quemado los somatenes algunos puntales, yendo a parar al fondo del barranco bastantes franceses y una pieza que a los pocos momentos caía en poder de los españoles, los cuales no cesaron en la persecución hasta más allá de Martorell. El enemigo no se detuvo ya en su marcha hasta llegar a San Felú de Llobregat, cerca de Barcelona, en la noche del 7, dedicándose a ordenar sus abatidas y fatigadas huestes para ocultar en lo posible el vencimiento.

Corresponde, pues a los somatenes la gloria de haber sido los primeros que humillaron en la Península el orgullo de las águilas francesas, obteniendo 400 paisanos mal armados, que no eran más los vencedores del Bruch, el triunfo asombroso de derrotar a una división aguerrida de cerca de 4.000 hombres, compuesta de tropas de las tres armas, ocasionándole 320 bajas y la pérdida de sesenta caballos y una pieza de artillería, y obligándola a encerrarse vergonzosamente en Barcelona.

## Cumplimiento de la Estrategia 2

Un astuto zorro atrapado por un tigre hambriento le engañaba de esta manera: no te atreverás a comerme, ya que soy superior al resto de los animales, y si me comes, enojarás a los dioses. Si no me crees, sígueme y verás lo que pasa. El tigre siguió al zorro por el bosque y todos los animales huían cuando les veían pasar. El tigre, asombrado y sin caer en la cuenta que era él quién causaba el miedo, dejó que el zorro se fuera.

## CUENTO DE LA INDIA

En la Segunda Guerra Mundial, hasta la llegada del África Korps los ingleses habían batido a los italianos gracias a su mejor equipo y al abastecimiento re-

gular que les permitía su dominio naval. Los alemanes de Rommel contaban con material superior: sus carros montaban mejores cañones; el suministro era más ágil y el transporte de los carros en plataformas les permitían entrar en combate en perfectas condiciones mecánicas después de largas marchas en el desierto. A ello se sumaba la capacidad de Rommel, que desorientaba la observación enemiga moviendo los carros disfrazados de camión o los camiones disfrazados de carro y, de acuerdo con su costumbre, se desplazaba hasta los lugares más remotos para conocer directamente la situación. Incluso adaptó la pieza de artillería del 88 antiaéreo al tiro contracarro, con una precisión y capacidad que destruía cualquier tanque enemigo a dos kilómetros, cuyo efecto fue desproporcionado a su pequeño número y, en cada ataque de carros, destrozaron a distancia a los británicos.

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

En una batalla crucial de los mongoles contra sus enemigos Targutai y Yamuga, Gengis Khan, viendo que sus fuerzas eran muy inferiores, hizo que cada soldado hiciera un muñeco del porte de una persona y lo pusiera en su caballo de reserva<sup>5</sup>. El ejército del Khan apareció dos veces más numeroso, atemorizando a sus adversarios, lo que fue crucial para el desenlace de la batalla.

Las estratagemas chinas de la Guerra de Información pueden lograr lo siguiente:

- 1.Orientar el modo de pensar de los comandantes, obligándoles a cometer errores atacando los sistemas cognoscitivos y de creencias.
- 2.Generar gran presión psicológica, empleando la intimidación para señalar la victoria inevitable mediante la concentración de las fuerzas y la coordinación de las redes de información.
- 3.Intimidar a través de la demostración de las capacidades propias.
- 4.Adoptar medidas activas y eficaces para generar sorpresa, y emplear equipo técnico y medios decisivos de la guerra de información.
- 5.Desarrollar y ocultar las "armas mortíferas" de la guerra de información.
- 6.Encubrir la realidad mediante la creación de una realidad ficticia.
- 7.Aplicar simultánea o consecutivamente diversas estratagemas de engaño.

---

<sup>5</sup> Cuando un caballo se cansaba, se usaba otro que se llevaba al lado, siendo el ejército mongol uno de los más rápidos de la historia

8. Emplear todos los medios de la guerra de información para mantener la supremacía.

9. Fingir conformidad con los deseos del enemigo.

10. Propagar virus computacionales para contaminar el flujo de la información.

11. Controlar los elementos temporales mediante la conducción de iniciativas en el ámbito de la información tendientes a "inducir", "engañar", "encubrir" y "contener".

Estrategias militares chinas:

1. Interrumpir o sabotear la información o el sistema de información del enemigo.

2. Sabotear la estructura del enemigo para la conducción de operaciones de información.

3. Debilitar la capacidad del enemigo para contrarrestar una ofensiva de información.

4. Dispersar las fuerzas, armas y fuegos del enemigo, logrando al mismo tiempo la concentración de las fuerzas, armas y fuegos de las unidades propias.

5. Confundir o efectuar diversión al enemigo, creando una excelente oportunidad de combate para la fuerza propia.

6. Efectuar diversión sobre las actividades enemigas en el ámbito de reconocimiento y realizar los preparativos adecuados para los elementos propios.

7. Comunicar información falsa al enemigo y lanzar simultáneamente un ataque sorpresivo de información.

8. Crear impresiones falsas para cegar o ensordecer al enemigo.

9. Confundir al enemigo o interrumpir su pensamiento.

10. Persuadir al enemigo de que lo real es falso y lo falso es real.

11. Incitar al enemigo a tomar una decisión errónea o bien realizar una acción equivocada.

Coroneles QIAO LIANG y WANG XIANGHUI. Fuerzas Aéreas de la República Popular China. Extraído del libro MAS ALLÁ DE LAS REGLAS



## ESTRATEGIA 30

### HACER QUE EL ANFITRIÓN Y EL INVITADO INTERCAMBIEN SUS SITIOS

El invitado puede cambiar de posición con el anfitrión de muchas maneras: aumentando sus fuerzas hasta que se halla suficientemente fuerte para vencer al anfitrión, infiltrándose como amigo y tomando poco a poco el control o penetrando en el territorio después de haber hecho salir al anfitrión.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

**Guárdeme Dios de los amigos, que de los enemigos ya me cuido yo.**

#### **REFRANERO ESPAÑOL**

En la naturaleza existe el ejemplo del cuco y el alzacola. Esta es la historia de una mala relación que debe durar ya cientos o quizá miles de años: la del cuco y el alzacola. Los cucos, como parásitos de cría, ponen sus huevos furtivos en nidos ajenos, en este caso los del alzacola, e incluso llegan a depredar sobre la puesta de otras parejas vecinas para reducir la competencia y favorecer indirectamente al polluelo que han dejado en adopción.

Las hembras de cuco (*Cuculus canorus*) se dividen en razas y cada una de ellas se ha especializado en parasitar a una especie de pajarito. En el caso que nos ocupa, se trata del alzacola (*Cercotrichas galactotes*). Para conseguirlo, la hembra de cuco vigila, oculta en la copa de algún árbol cercano, la actividad de las parejas de alzacola. Prefiere las zonas con alta densidad de nidos y, en los días precisos en que tiene lugar la puesta o empieza la incubación, roba un huevo del nido ajeno y pone otro suyo en su lugar, eligiendo preferentemente a las parejas mejor dotadas. El pollo de Cuco casi siempre sale del huevo antes de que abran los demás y después expulsa del nido a los huevos o a los pollos del hospedador. El esfuerzo de la pareja de hospedadores (en base a la comparación de aumento en masa corporal del pollo de Cuco y de nidadas no parasitadas de Alzacola) no parece ser mayor hacia el pollo parásito que hacia la nidada completa de los propios hijos.

### **Cumplimiento de la Estrategia 2**

Alejandro Magno fue uno de los mayores conquistadores de la historia, destacó por su brillantez táctica y por la velocidad con la que cruzó grandes extensiones de terreno. Aunque fue valiente y generoso, supo ser cruel y despiadado cuando la situación política lo requería, aunque cometió algunos actos de los que luego se arrepintió, caso del asesinato de su amigo Clito en un momento de embriaguez. Como político y dirigente tuvo planes grandiosos; según muchos historiadores abrigó el proyecto de unificar Oriente y Occidente en un imperio mundial, una nueva e ilustrada hermandad mundial de todos los hombres. Hizo que unos 30.000 jóvenes persas fueran educados en el habla griega y en tácticas militares macedónicas y les alistó en su Ejército. Él mismo adoptó costumbres persas y se casó con mujeres orientales: con Estatira (o Stateira; que murió hacia el 323 a.C.), la hija mayor de Darío III, y con Roxana (que murió hacia el 311 a.C.), hija del sátrapa de Bactriana Oxiartes; además animó y sobornó a sus oficiales para que tomaran esposas persas. Poco después murió. Alejandro ordenó que las ciudades griegas le adoraran como a un dios. Aunque probablemente dio la orden por razones políticas, según su propia opinión y la de sus contemporáneos, se le consideraba de origen divino. Tras su muerte, la orden fue en gran parte anulada.

Para unificar sus conquistas, Alejandro fundó varias ciudades a lo largo de su marcha, muchas se llamaron Alejandría en honor a su persona; estas ciudades estaban bien situadas, bien pavimentadas y contaban con buenos suministros de agua. Eran autónomas pero sujetas a los edictos del rey. Los veteranos griegos de su Ejército al igual que soldados jóvenes, negociantes, comerciantes y eruditos se instalaron en ellas y se introdujo la cultura y la lengua griega. Así, Alejandro extendió ampliamente la influencia de la civilización griega y preparó el camino para los reinos del periodo helenístico y la posterior expansión de Roma.

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

Según cuenta el Boccaccio en el Decamerón, hubo hace tiempo en Arezzo un hombre rico llamado Tofano. Pronto se sintió celoso sin motivos de doña Ghita, su hermosísima mujer. Ésta quiso hacerlo morir del mal que sin razón temía. Y habiéndose apercebido que un joven, según su juicio muy de bien, la cortejaba, discretamente comenzó a entenderse con él; y estando ya las cosas tan avanzadas entre él y ella que no faltaba sino poner en efecto las palabras con obras, pensó la señora encontrar semejantemente un modo para ello.

Entre las malas costumbres de su marido se contaba la bebida, así que no solamente comenzó a alabárselo sino arteramente a invitarle a ello muy frecuentemente. Y tanto tomó aquello por costumbre que casi todas las veces que le venía en gana lo llevaba a embriagarse bebiendo; y cuando lo veía bien ebrio, llevándolo a dormir, por primera vez se reunió con su amante y luego seguramente muchas veces continuó encontrándose con él, y tanto se confió en las embriagueces de éste, que no solamente había llegado al atrevimiento de traer a su amante a casa sino que ella a veces se iba con él a estarse gran parte de la noche en la suya, la cual no estaba lejos de allí.

Y de esta manera continuando la enamorada mujer, sucedió que el desgraciado marido vino a darse cuenta de que ella, al animarle a beber, sin embargo, no bebía nunca; por lo que le entraron sospechas de que fuese a ser lo que era, esto es, de que la mujer le embriagase para poder hacer su gusto mientras él estaba dormido. Y queriendo de ello, si fuese así, tener pruebas, sin haber bebido en todo el día, mostrándose una tarde el hombre más ebrio que pudiera haber en el hablar y en las maneras, creyéndolo la mujer y no juzgando que necesitase beber más, para dormir bien prestamente lo preparó. Y hecho esto, según acostumbraba a hacer algunas veces, saliendo de casa, a la casa de su amante se fue y allí hasta medianoche se quedó.

Tofano, al no sentir a la mujer, se levantó y yéndose a la puerta la cerró por dentro y se puso a la ventana, para ver a la mujer cuando volviese y hacerle manifiesto que se había percatado de sus costumbres; y tanto estuvo que la mujer volvió, la cual, volviendo a casa y encontrándose la puerta cerrada, se dolió sobremanera y comenzó a tratar de ver si por la fuerza podía abrir la puerta.

Lo que, luego de que Tofano lo hubo sufrido un tanto, dijo:

–Mujer, te cansas en vano porque dentro no podrás volver. Vuélvete allí adonde has estado hasta ahora; y ten por cierto que no volverás nunca aquí hasta que de esto, en presencia de tus parientes y de los vecinos, te haya hecho el honor que te conviene.

La mujer empezó a suplicar por el amor de Dios que hiciese el favor de abrirle porque no venía de donde él pensaba sino de velar con una vecina suya porque las noches eran largas y ella no podía dormirlas enteras ni velar sola en casa. Los ruegos no servían de nada porque aquel animal estaba dispuesto a que todos los aretinos supieran su vergüenza cuando ninguno la sabía. La mujer, viendo que el suplicar no le valía, recurrió a las amenazas y dijo:

–Si no me abres te haré el hombre más desgraciado que existe.

A quien Tofano repuso:

–¿Y qué puedes hacerme?

La mujer, a quien Amor había ya aguzado con sus consejos el entendimiento, repuso:

–Antes de sufrir la vergüenza que quieres hacerme pasar sin razón, me arrojaré a este pozo que está cerca, en el cual luego cuando me encuentren muerta, nadie creerá sino que tú, en tu embriaguez me has arrojado allí, y así, o tendrás que huir y perder lo que tienes, o te cortarán la cabeza como al asesino mío que realmente habrás sido.

Nada se movió Tofano de su necia opinión con estas palabras; por la cual cosa, la mujer dijo:

–Pues ya no puedo sufrir este fastidio tuyo, ¡Dios te perdone!

Y dicho esto, siendo la noche tan oscura que apenas habrían podido verse uno al otro por la calle, se fue la mujer hacia el pozo; y, cogiendo una grandísima piedra que había al pie del pozo, gritando «¡Dios, perdóname!», la dejó caer dentro del pozo.

La piedra, al llegar al agua, hizo un grandísimo ruido, el que al oír Tofano creyó firmemente que se había arrojado dentro; por lo que, cogiendo el cubo con la soga, súbitamente se lanzó fuera de casa para ayudarla y corrió al pozo.

La mujer, que junto a la puerta de su casa se había escondido, al verlo correr al pozo se refugió en casa y se cerró dentro y se fue a la ventana y comenzó a decir:

–Hay que echarle agua cuando uno lo bebe, no luego por la noche

Tofano, al oírla, se vio burlado y volvió a la puerta; y no pudiendo entrar, le comenzó a decir que le abriese.

Ella, dejando de hablar bajo como hasta entonces había hecho, gritando comenzó a decir:

–Por los clavos de Cristo, borracho fastidioso, no entrarás aquí esta noche; no puedo sufrir más estas maneras tuyas: tengo que hacerle ver a todo el mundo quién eres y a qué hora vuelves a casa por la noche.

Tofano, por su parte, irritado, le comenzó a decir injurias y a gritar; de lo que sintiendo el ruido los vecinos se levantaron, hombres y mujeres, y se asomaron a las ventanas y preguntaron qué era aquello.

La mujer comenzó a decir llorando:

–Es este mal hombre que me vuelve borracho por la noche a casa o se duerme por las tabernas y luego vuelve a estas horas; habiéndolo aguantado mucho y no sirviendo de nada, no pudiendo aguantar más, he querido hacerle pasar esta vergüenza de cerrarle la puerta de casa para ver si se enmienda.

El animal de Tofano, por su parte, decía cómo había sido la cosa y la amenazaba.

La mujer a sus vecinos les decía:

–¡Ved qué hombre! ¿Qué pensaríais si yo estuviera en la calle como está él y él estuviese en casa como estoy yo? Por Dios que dudo que no creyeseis que dice la verdad: bien podéis ver el seso que tiene. Dice que he hecho lo que yo creo que ha hecho él. Creyó que me asustaría arrojando no sé qué al pozo, pero quisiera Dios que se hubiese tirado él de verdad y ahogado, que el vino que ha bebido de más se habría aguado muy bien.

Los vecinos, hombres y mujeres, comenzaron todos a reprender a Tofano y a echarle la culpa a él y a insultarle por lo que decía contra su mujer; y en breve tanto anduvo el rumor de vecino en vecino que llegó hasta los parientes de la mujer. Los cuales llegados allí, y oyendo la cosa a un vecino y a otro, cogieron a Tofano y le dieron tantos palos que lo dejaron molido; luego, entrando en la casa, tomaron las cosas de la mujer y con ella se volvieron a su casa, amenazando a Tofano con cosas peores. Tofano, viéndose malparado y que sus celos le habían llevado por mal camino, como quien bien quería a su mujer, recurrió a algunos amigos de intermediarios; y tanto anduvo, que en paz volvió a llevarse la mujer a su casa, a la que prometió no ser celoso nunca más; y además de ello, le dio licencia para que hiciese cuanto gustase, pero tan prudentemente que él no se apercibiera. Y así, a modo del tonto villano quedó cornudo y apaleado. Y viva el amor (y muera la avaricia) y viva la compañía.



## SITUACIONES DESESPERADAS

Estas estrategias están pensadas para situaciones de gran debilidad. Pueden ser los últimos recursos en caso de emergencia. Invitan a dar golpes bajos, defenderse con fanfarronerías y faroles e incluso la autodestructividad.

También se puede usar la estratagema de combinar estrategias. Cuando el enemigo tiene fuerzas superiores, no ataques temerariamente. En cambio, debíltalo trazando planes para que llegue a una posición difícil. El sabio gana el favor del Cielo. En lugar de ejecutar una estrategia, ejecuta muchas sucesiva o simultáneamente. Si una estrategia no es eficaz, la siguiente lo es. Si la siguiente no lo es, la que se usa a continuación lo será. Esto finalmente abrumba a tu adversario o lo deja en una situación imposible.

Si falla todo lo anterior, siempre se puede intentar la última: retirarse.



## ESTRATEGIA 31

### UTILIZAR UNA MUJER PARA TENDER UNA TRAMPA A UN HOMBRE

En un sentido más amplio, significa ofrecer al adversario cualquier clase de tentación irresistible. La tentación debe ser tal que no pueda escapar a su influjo y que seamos nosotros los que la controlamos. También debe provocar una total ceguera mental para que no se dé cuenta de nada de lo que a su alrededor ocurre. Para los hombres, las mujeres suelen ser el mejor cebo para una trampa. Y eso que los hombres las consideran como el sexo débil...

Cuando los sandinistas estaban luchando contra la dictadura de Somoza en Nicaragua, utilizaron una mujer para atraer a uno de sus más importantes generales a una trampa mortal. Los servicios secretos israelíes utilizaron a una mujer para atraer a un piloto de las fuerzas aéreas sirias que desertó con un avión de combate soviético.

Tiran más dos tetas que dos carretas.

REFRANERO ESPAÑOL

#### Cumplimiento de la Estrategia 1

En el Antiguo Testamento se narra el episodio de la hermosa viuda Judit que salvó su ciudad Betulia del asedio de Holofernes, general del rey asirio Nabucodonosor. La ciudad de Betulia, en la tierra de Judea, cayó bajo sitio a manos de un enorme ejército, con Holofernes, un general greco-sirio, a la cabeza. Los hombres de Betulia lucharon heroicamente y con desesperación. Holofernes cortó los abastecimientos de alimentos y agua, y muy pronto la ciudad estaba a punto de rendirse. Uziá –el comandante de las fuerzas de defensa– y los Ancianos de la ciudad imploraron a los habitantes que no se rindieran. “Denos cinco días más para hallar alguna solución”. Reluctante, el pueblo aceptó. Todos menos uno. “¿Por qué ponéis a Dios a prueba? Si realmente tenéis fe, jamás debéis deponer vuestra confianza en Dios. Además, bien sabéis que la rendición a Holofernes es peor que la muerte”. Así hablaba Judith, la hija de Iojanán, el Sumo Sacerdote. Era una joven viuda bendecida con maravillosa gracia y belleza. Sus palabras causaron honda impresión en Uziá y los Ancianos.

“¿Qué podemos hacer?”, le preguntaron. “Reza por nosotros, Judith, y quizás Dios acepte tus plegarias”. “He pensado en un plan. Quiero ir a ver a Holofernes”, dijo Judith. Uziá y los Ancianos estaban asombrados. “¿Sacrificarías tu vida por la posibilidad de que quizás logres ablandar el corazón de Holofernes?” Judith, no obstante, insistió, y luego de mucha discusión Uziá y los Ancianos decidieron permitirle hacer el intento. Judith cruzó los portones de Betulia, vestida en sus prendas más finas. Estaba acompañada por su fiel doncella, quien portaba una cesta llena de panecillos, queso y un par de botellas de vino. Antes de ingresar al campamento enemigo fueron interceptadas por los centinelas, exigiendo saber quiénes eran y quién las enviaba. “Tenemos un importante mensaje para el valiente Holofernes”, dijo Judith. “Llévennos a él de inmediato”. “¿Quién eres, y por qué estás aquí?”, preguntó Holofernes, deleitando sus ojos con la inesperada y encantadora visitante.

“Soy Judith, una simple viuda de Betulia. He venido a decirte cómo capturar la ciudad, en la esperanza de que tratarás con piedad a sus habitantes”. Judith contó a Holofernes lo que éste ya sabía, que la situación en la sitiada ciudad era desesperante, que sus habitantes contaban con escasas raciones de alimento y bebida. Con todo, dijo, su fe en Dios se mantiene firme y, mientras conserven su fe, no se rendirían. Muy pronto, sin embargo, por desesperación, comenzarán a comer animales no-kasher, prohibidos por la Ley Divina.

Ello despertará la ira de Dios en su contra y la ciudad caerá. “¿Cómo sabré cuando esto sucede?”, preguntó Holofernes. “Ya lo he organizado con uno de los centinelas a la entrada de la ciudad. El me informará lo que sucede en su interior”, respondió Judith. Holofernes se sentía totalmente cautivado por Judith. Dio órdenes de que ella y su doncella tuvieran total libertad para moverse por el campamento, y quienquiera intentara molestarlas de cualquier manera sería ejecutado de inmediato.

Cada noche Judith caminaba hasta los portones de la ciudad y comunicaba al centinela que todo estaba en orden, funcionando como lo había planeado. “El pueblo debe mantener firme su confianza en Dios”, le dijo. Al tercer día Holofernes y sus hombres comenzaron a inquietarse. Cuando Judith entró a la carpa de Holofernes con su inseparable doncella, le preguntó: “¿Qué información me traes hoy?”

“Tengo muy buenas noticias, general. Ya no queda más alimento kasher. En un día o dos el hambre los llevará a comerse sus mulas y perros. ¡Entonces Dios los entregará en tus manos!” “Maravilloso”, dijo Holofernes. “Esto exige una celebración. Esta noche tendremos una fiesta. Solamente nosotros dos”.

Esa noche Holofernes recibió a Judith en su carpa y le ofreció de las delicias que cubrían su mesa. "He traído mi propio vino y comida, preparados especialmente para esta ocasión", dijo Judith. "Mi queso de cabra es célebre en todo Betulia". A Holofernes le agradó el queso salado y el fuerte vino. Muy pronto, estaba estirado en el suelo, totalmente ebrio. Judith recitó una plegaria silenciosa y desenvainó la pesada espada de Holofernes. Tomado puntería, la hizo caer sobre el cuello del general con todas sus fuerzas.

Luego ocultó la cabeza del general en su cesta y caminó tranquilamente hasta su carpa. "Ven pronto", dijo a su doncella. Las dos mujeres caminaron serenamente, como lo solían hacer cada día, hasta llegar a los portones de la ciudad. "Llévenme con Uziá de inmediato", ordenó al centinela. Uziá no podía creerlo, y observaba el macabro premio que Judith le había traído.

"No hay tiempo para perder", dijo Judith al comandante. "Prepara a tus hombres para un ataque sorpresa al amanecer. Cuando los soldados de Holofernes corran a su carpa y encuentren su cuerpo decapitado, huirán para salvar sus propias vidas". Eso es exactamente lo que sucedió. El enemigo huyó despavorido, en confusión y terror. Y fue la valiente Judith, temerosa de Dios, quien salvó a la ciudad.

"Quedaron en la tienda sólo Judit y Holofernes, desplomado sobre su lecho y rezumando vino (Judit 13,2)... 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 dijo: "¡Dame fortaleza, Dios de Israel, en este momento!". Y, con todas sus fuerzas, le descargó dos golpes sobre el cuello y le cortó la cabeza (Judit 13,6-8)... y saliendo entregó la cabeza de Holofernes a su sierva (Judit 13, 9)"

## **Cumplimiento de la Estrategia 2**

En el año 1559 el rey francés Enrique II murió en un torneo. Su hijo accedió al trono, convirtiéndose en Francisco II, pero en el trasfondo siguió estando la esposa de Enrique, la reina Catalina de Medici, una mujer que había demostrado ya hacía tiempo su habilidad en los asuntos de Estado. Cuando Francisco murió al año siguiente, Catalina se hizo con el control del país como regente, en favor de su hijo siguiente en la línea de sucesión, el futuro Carlos IX, que solamente tenía diez años en aquella época.

Las principales amenazas contra el poder de la reina eran Antonio de Borbón, rey de Navarra, y su hermano, Luis, el poderoso príncipe de Conde, puesto que ambos podían reclamar el derecho a servir como regentes en

lugar de Catalina, que, a fin de cuentas, era una italiana –una extranjera–. Catalina rápidamente nombró a Antonio teniente general del reino, un título que parecía satisfacer su ambición.

Esto también significaba que tenía que quedarse en la corte, donde Catalina podía vigilarlo. Su siguiente movimiento demostró ser todavía más hábil: Antonio tenía una notoria debilidad por las jóvenes, así que le asignó a una de sus damas de honor más atractivas, Luisa de Rouet, para que lo sedujera. Ahora convertida en amante de Antonio, Luisa informó de todas sus acciones a Catalina. El movimiento funcionó con tanta brillantez que la regente asignó a otra de sus damas al príncipe Conde, y así se formó el escadron volant –«escuadrón volante»– de jóvenes a las que utilizaba para mantener a los varones incautos de la corte bajo su control.

En 1572 Catalina casó a su hija Margarita de Valois con Enrique, el hijo de Antonio y nuevo rey de Navarra. Colocar a una familia que siempre había luchado contra ella tan cerca del poder era un movimiento peligroso. Para asegurarse de la lealtad de Enrique le entregó al miembro más delicioso de su «escuadrón volante», Carlota de Beaune Semblançay, baronesa de Sauves. Catalina lo hizo incluso aunque Enrique estaba casado con su hija. Al cabo de unas semanas, Margarita de Valois escribió en sus memorias: «Madame de Sauves ha enredado tan completamente a mi esposo que ya no dormimos juntos, ni siquiera conversamos».

La baronesa era una espía excelente y ayudó a mantener a Enrique bajo el control de Catalina. Cuando el hijo menor de la reina, el duque de Alençon, se acercó tanto a Enrique que temió que los dos pudieran conspirar contra ella, le asignó también a la baronesa. Este miembro destacadamente infame del «escuadrón volante» con prontitud sedujo a Alençon, y pronto los dos jóvenes lucharon por ella y su amistad concluyó rápidamente, al mismo tiempo que cualquier riesgo de conspiración.

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

Los deseos del hombre son insaciables porque su propia naturaleza le impulsa a quererlo todo.

Discorsi sopra la prima década di Tito Livio; I, 5. MAQUIAVELO

En el período de Primaveras y Otoños de la historia china, entre los años 770 y 475 a.d.C., los reinos de Wu y de Yue estaban combatiendo en una de las tantas guerras que sostuvieron por la hegemonía del sur del país. En una terrible batalla, las tropas de Yue Liang, soberano de Yue, fueron derrotadas por las de Fu Chai, rey de Wu. Cuando terminó la batalla, los po-

cos soldados y funcionarios sobrevivientes del ejército vencido, no tuvieron más remedio que huir.

Yue Liang, rey de Yue, trató de pactar la paz pero Fu Chai, rey de Wu, rechazó su propuesta, y tuvo que aceptar sus duras condiciones, tales como residir en el reino de Wu, someterse a las órdenes de Fu Chai y trabajar, él y su esposa, como esclavos. No lo ejecutó como era la costumbre militar en esos días, pero le aplicó una humillación peor que la muerte: Yue Liang estaba preso en una pocilga y comía lo mismo que los cerdos que con él convivían.

Yue Liang sabía la diferencia entre ser un rey cobarde o ser paciente. Así que por lo pronto aguantó a pie firme la prisión con tal de sobrevivir para un día vengarse y recuperar su reino. Un hombre de la talla de Yue Liang, con un carácter y una disciplina fuera de lo común, evitó suicidarse con tal de no dejar vivo en este mundo a su peor enemigo.

Mientras tanto, el primer ministro de Yue Liang utilizó a su propia primera concubina, de belleza singular, para seducir y debilitar física y mentalmente a Fu Chai, dejándolo vulnerable a un ataque militar. Había estudiado todos los vicios, preferencias y apetencias de Fu Chai para que esta mujer le hiciera una seducción "a medida". La primera misión que esta concubina realizó con éxito fue convencer a Fu Chai para que dejara libre a Yue Liang y le permitiera regresar a sus dominios.

En cuanto llegó y ante sus pobres y desesperados súbditos, Yue Liang dijo con firmeza:

–Nunca olvidaré las humillaciones que tuve que soportar en el reino de Wu y juro que haré todo lo que este a mi alcance a fin de reconstruir no sólo nuestro reino sino de vengarme de nuestro enemigo.

Yue Liang mandó que colgaran diariamente en su alcoba, una vesícula llena de bilis. Así, todos los días, antes de comer, bebía de allí sorbos de hiel para recordar las amargas de la vida pasada. Además, se acostaba sobre montones de leña a fin de que ello le recordara su decisión.

Con ayuda de sus cortesanos, elaboró un plan de gobierno para desarrollar la agricultura y la artesanía; además, organizó, en secreto, un ejército y mandó a confeccionar armas que fueran más eficaces que las conocidas. El reino de Yue empezó a prosperar.

Bajo el hechizo sexual de la concubina del ministro, Fu Chai no vio que le tendían una trampa mortal: fue ensoberbeciéndose cada vez más, se distanció de los funcionarios leales y prestó oídos a los lisonjeadores. Terminó por desoír los buenos consejos y eliminó a muchas personas de gran

mérito. Todo ello fue echando los cimientos de la desventurada ruina del Reino de Wu.

Cuando uno de los alarmados consejeros del monarca le advirtió que Yue Liang volvería buscando la revancha al frente de sus ejércitos, Fu Chai se puso de mal humor y lo mandó ejecutar. Antes de ser decapitado, el consejero pidió que su cabeza fuese clavada en la puerta principal de la capital del reino para que sus ojos fueran testigos de la inminente entrada de las tropas de Yue Liang y para que todo mundo supiera que su advertencia a Fu Chai fue correcta. Las dos cosas se le concedieron: clavaron su cabeza en la entrada y Yue Liang regresó al frente de un gran ejército derrotando y capturando vivo a Fu Chai.

Cuando algunos ministros y oficiales de los dos bandos pidieron a Yue Liang que al menos perdonara la vida a Fu Chai tal y como éste se la perdonó a él anteriormente, el ahora victorioso Rey se negó enojado.

Todo lo que aguantó en prisión fue únicamente para vivir el día en que pudiera ordenar la ejecución de su enemigo. No le permitió vivir ni un día más: Fu Chai murió a manos del mismísimo rey al que un día condeno a vivir en una pocilga.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 4**

El Consejo de Administración de Volkswagen sobornó a miembros de su comité de empresa con los favores de prostitutas brasileñas para inclinar en su favor las decisiones de ese órgano, según publicaba el diario alemán *Süddeutsche Zeitung* a principios de 2.005.

Los sobornos incluyeron viajes en el avión de la empresa a Brasil y otros países para encontrarse con las mencionadas mujeres, pero también vuelos a Alemania en los que se desplazaban prostitutas de lujo procedentes del extranjero para ofrecer sus servicios a los miembros del comité de empresa. Esto ocurría "desde hace más de una década", asegura la fuente del *Süddeutsche*. Si las revelaciones del periódico se confirman, podrían hacer mucho daño al movimiento sindical alemán.

Estos viajes los aprobaba el mismo Consejo de Administración, que también daba el visto bueno a facturas de hasta 30.000 euros por los servicios de estas prostitutas. Algunas de estas facturas, que pasaban los empleados, llegaron a quedar bendecidas por la firma del propio jefe de personal de Volkswagen.

La gran víctima del escándalo destapado por el *Süddeutsche Zeitung* podría ser el movimiento sindical alemán y el modelo de la cogestión, que consiste

en la participación de los representantes de los trabajadores en las decisiones corporativas de las grandes empresas y que tiene muchos enemigos.

Esta estrategia también se puede considerar en cierta forma como la estrategia 35 de Encadenar juntos a los barcos enemigos. Sólo que en esta ocasión en vez de encadenar a los barcos enemigos, somos nosotros los que nos encadenamos con el rival. Y si nosotros caemos, también cae el adversario.

“Adherirse estrechamente” significa pegarse a un contrincante, cuando estás luchando a poca distancia y observas que no te está yendo bien. El punto esencial es aprovecharse de las oportunidades de ganar incluso cuando estás luchando codo a codo.

El Libro de los Cinco Anillos. MIYAMOTO MUSASHI



## ESTRATEGIA 32

### ABRIR DE PAR EN PAR LAS PUERTAS DE LA CIUDAD VACÍA

Hay que utilizar esta estrategia cuando se está en situación muy vulnerable. Se basa en la propensión de la gente a desconfiar de lo que se reconoce abiertamente. Si no se tiene ningún medio de defensa y se revela abiertamente al enemigo, es probable que sospeche lo contrario. Se afirma no ser más de lo que se es con la esperanza que los demás imaginen que somos mucho más.

#### **Cumplimiento de la Estrategia 1**

**La mentira más eficaz es la verdad.**

#### **STALIN**

Aproximadamente en el siglo II a.d.C., en China coexistían tres Reinos principales: Wei, Shu y Wu. El nombre de la época también viene de ellos: "Tres Reinos". Se desataban frecuentes guerras entres estos tres Reinos. No obstante, ningún reino era capaz de destruir a los demás. Zhuge Liang era el consejero nacional del reino de Shu. Era famoso por su utilización de las estrategias militares.

El reino Wei recibió la noticia de que en Xi Cheng, ciudad de importancia estratégica, sólo había unos diez mil soldados. El rey destacó al general Sima Yi con un ejército de unos cien mil soldados para atacar a Xi Cheng. Cuando se enteró del rápido movimiento del ejército Wei hacia Xi Cheng, todo el reino de Shu fue presa de un gran temor, desde el rey propio hasta los soldados. Todos sabían que con unos diez mil soldados, era casi imposible defenderse de unos cien mil enemigos. Todo el mundo puso sus esperanzas en el consejero nacional, Zhuge Liang, deseando que con su sabiduría, pudiera encontrar una solución.

Zhuce Liang ideó una estratagema. Dio la orden de que todas las personas y todo el ejército abandonaran la ciudad para esconderse en un lugar más seguro. Después, abrió la puerta para esperar la llegada del enemigo. Poco después, el general Sima Yi sitió a Xi Cheng con sus numerosos efectivos. Se quedó sorprendido al ver las puertas abiertas, sin ningún soldado de guardia. Sólo se veía a un viejo que limpiaba el suelo. En ese momento, apareció

Zhuge Liang en lo alto de la muralla. Se veía que no tenía ninguna prisa. Se arregló la ropa y se sentó para tocar música. Todo el ejército Wei se quedó confuso por el comportamiento anormal de Zhuge Liang.

Frente a la puerta abierta y a Zhuge Liang tocando el guqin<sup>6</sup> tranquilamente, el astuto del general Sima Yi no sabía qué hacer. Sabía que Zhuge Liang era muy inteligente, pero nunca pensó en semejante atrevimiento. Dedujo que dentro de la ciudad le esperaba emboscado una gran cantidad de tropas. En ese momento la música de la muralla se puso cada vez más rápida, como si llegara el huracán. El dudoso Sima Yi creía que este cambio del ritmo de la música era la señal de ataque. Dio inmediatamente el orden de retroceder. En muy poco tiempo desaparecieron unos cien mil soldados del ejército de Wei. Sin un solo soldado, Zhuge Liang salvó a Xi Cheng. Esta es la famosa historia de Ciudad Vacía.

---

6 instrumento de cuerda tradicional chino



## ESTRATEGIA 33

### DEJAR QUE EL ESPÍA SIEMBRE LA DISCORDIA EN SU PROPIO CAMPO

Se aconseja manipular a los agentes enemigos para que sirvan a los objetivos propios. Según Sun Tzu hay cuatro tipos de espionaje:

- 1 Reclutar personal enemigo. Gente afín a nuestra causa, con familiares en nuestro campo, etc.
- 2 Comprar fuentes de información. Los candidatos a la captación suelen ser personas con algún resentimiento: gente con talento que ha sido dejada de lado, que han cometido errores y han sido castigadas, personas ambiciosas, inmorales y con afán de protagonismo.
- 3 Enviar a alguien de nuestro bando al campo enemigo para que traiga información.
- 4 Infiltrar falsa información mediante espías que no son imprescindibles.
- 5 Comprar o utilizar espías enemigos. Ya sea por persuasión dinero, engaño, es la clave para manipular al enemigo.

No será ventajoso para el ejército actuar sin conocer la situación del enemigo, y conocer la situación del enemigo no es posible sin el espionaje.

SUN TZU

#### Cumplimiento de la estrategia 1

Entre los oficiales del gobierno enemigo se encuentran muchos inteligentes que han perdido sus empleos, o los que han sido castigados por sus excesos, como también favoritos codiciosos.

Muchos han estado reducidos a rangos inferiores; los hay que nunca han sido nombrados, los que buscan aumentar sus riquezas y su poder. Y los que actúan siempre con engaño y duplicidad. Cada uno de estos debe ser sobornado secretamente, a fin de conocer las condiciones del país y descubrir los planes contrarios. Estos pueden usarse también para fomentar motines y desarmonía.

MU TU

En el periodo entre las dos guerras mundiales, la oleada de histrionismo antifascista fue inventada por Karl Radek, como una amplia operación de distracción. En el auge de la campaña, Radek escribía a un amigo: "Lo que allí digo (contra el fascismo) es una cosa. La realidad es muy distinta."

Desde París hasta Hollywood y entre los escritores y artistas pululaban los ingenuos. Reclutarlos como "compañeros de viaje", creando la cultura del comunismo guay que hasta hoy aún marca la pauta en los medios de muchos países, fue uno de los objetivos de la operación.

Eran personas importantes, creadoras de opinión, que conservaban su identidad externa de independientes, al mismo tiempo que servían obedientemente al comunismo porque sus vidas eran controladas a través del soborno, la implicación y el chantaje. Un ejemplo entre centenares: André Gide, que era homosexual, durante años no tuvo un compañero de cama que no fuese colocado ahí por el espionaje soviético.

Cuando se negó a colaborar, las fotos coleccionadas en los archivos cayeron sobre él. Por análogos procedimientos, el espionaje soviético puso a su servicio a André Malraux, Ernest Hemingway, Sinclair Lewis, Jhon dos Passos y muchos otros, como también a actores y actrices de Hollywood, que, además del glamour, garantizaban a Moscú un regular flujo de dólares, moneda indispensable en las operaciones internacionales.

El control de los intelectuales era hecho directamente por agentes soviéticos, en general al margen de los partidos comunistas locales, a quienes por eso les cogió por sorpresa el pacto de 1939 Ribentropp-Molotov entre la Alemania Nazi y la URSS. Este pacto fue únicamente la oficialización pública de una colaboración que era ya muy activa desde hacía seis años por lo menos.

Otra finalidad del "antifascismo" fue reclutar espías en las altas esferas intelectuales. Algunos de los más célebres agentes soviéticos, como Kim Philby, Guy Burgess, Alger Hiss y Sir Anthony Blunt, entraron en el servicio por medio de la campaña. Según lo pactado con Hitler, ninguno de los reclutados entonces fue usado contra la Alemania nazi, sino todos contra los gobiernos antinazis occidentales.

## **Cumplimiento de la estrategia 2**

No existen situaciones en las que los espías no puedan ser empleados.

### **El Arte de la Guerra. SUN TZU**

El 15 de noviembre de 1979 la primera ministra británica, Margaret Thatcher, desvelaba solemnemente en sede parlamentaria la identidad del "cuarto

hombre" de la red de espionaje al servicio de la Unión Soviética que se conocía como círculo de Cambridge: era nada menos que sir Anthony Blunt, prestigioso historiador del arte, asesor de la Reina en este campo y uno de los más reputados miembros de la elite intelectual.

¿Qué es lo que había llevado a un personaje como Blunt, investigador y erudito, profesor reconocido internacionalmente, hombre de gustos selectos y modales exquisitos, a embarcarse en aquella aventura y, por decirlo en los términos brutales de la prensa tabloide, a "traicionar a su patria"? Más aún, en la medida en que no era el único caso, ¿cuáles eran las razones por las que un distinguido sector del establishment había seguido la misma trayectoria?

Empieza, como no podía ser menos, por el ambiente familiar y educativo en la Inglaterra de comienzos del siglo XX, profundamente marcada por el espíritu victoriano. En efecto, si algo puede llamar la atención del lector es paradójicamente la catarata de acontecimientos previsibles que jalonan la formación sentimental e intelectual del joven Blunt, hasta constituir un friso de lugares comunes. Hallamos así a la arquetípica familia inglesa de clase media, devota y austera (el padre, estricto pastor evangélico) que educa a sus hijos en la moral pía y adusta, la absoluta contención y el sometimiento. Encontramos después el no menos típico colegio caracterizado por su rigidez extrema, helados dormitorios colectivos, ausencia total de intimidad y pesadas bromas de los veteranos.

La respuesta a ese medio del Anthony Blunt inmaduro no se aparta un ápice de lo predecible: devoto de su madre, cuando no estaba ante ella "bebía, fumaba, era implacablemente antirreligioso, homosexual sin ambages y contrario a la moralidad y los valores maternos". En la misma medida, el represivo ámbito escolar, que se prolonga luego en la Universidad de Cambridge en "un clima asfixiante de ventanas cerradas, persianas echadas y velas casi consumidas" convierte la sensibilidad exacerbada del joven estudiante en un reducto inaccesible a las miradas ajenas. Todos los sentimientos, y no digamos las efusiones, quedan bajo llave. A cambio, se da rienda suelta a una peculiar promiscuidad elevada a la categoría intelectual de "alta sodomía".

En ese marco se despierta la precoz atracción de Anthony Blunt hacia el arte en general y la pintura europea en particular, tanto clásica como moderna, con dos nombres señeros (Poussin y Pablo Picasso), a los que guardará fidelidad en forma de rendida admiración toda su vida. Llega a ser con apenas veinte años un protegido de Bloomsbury: de la mano de George Rylands, traba contacto con Michael Redgrave, Julian Bell y, posteriormente, Jhon M. Keynes y Lytton Strachey. Un grupo en el que no era el menor de los atracti-

vos la vivencia de una homosexualidad sin trabas y sin complejos aparentes. Este aspecto, no deja de tener un innegable peso específico en la trayectoria completa de Blunt, hasta el punto de que es también determinante en el conocimiento del hombre que le cambiaría la vida: Guy Burgess.

Burgess, un chico de dieciocho años cuando llega al Trinity procedente de Eton, representaba para Blunt todo lo que admiraba: "irreverente, divertido, rápido y listo", también "promiscuo hasta la temeridad", no podía dejar de entusiasmar a un carácter contenido, discreto y educado como el suyo, irremisiblemente atraído siempre por las personalidades avasalladoras. En unos momentos, en torno a 1933-34, en los que se desvanecía su fe en Bloomsbury, Blunt, hasta entonces ajeno a la política, encuentra gracias a Burgess y otros compañeros (Kim Philby, Donald Maclean) una fe alternativa: el marxismo. Los cuatro nombres citados constituirán el famoso círculo de Cambridge.

Lo que supuso esa doctrina para los jóvenes británicos de la época es difícil de resumir en pocas palabras. En términos simplificados, el marxismo proporcionaba respuestas y tranquilidad pero, más aún, se adecuaba a las profundas necesidades psicológicas de aquellos clasistas satisfechos y avergonzados a un tiempo. El gran atractivo de afiliarse al partido comunista era la vaga idea de expiación o sacrificio para conseguir la redención o, en términos individuales, la manera de lograr la autorrealización personal mediante la renuncia a uno mismo.

Las coordenadas políticas de la época hicieron el resto: avance imparable de los fascismos en Europa, actitud pusilánime de las democracias (lo cual fomentaba la mala conciencia) y, sobre todo, el impacto de la guerra civil española. Pero, en fin, el caso es que todos esos acontecimientos dibujan un panorama en el que la Unión Soviética aparece a la vez como gran víctima y única esperanza de salvación. El inminente estallido de la guerra, con Hitler como incontenible amenaza mundial, no dejaba lugar para dudas o sutilezas.

La mejor contribución que podía esperarse de ellos, teóricos e intelectuales, si no tenían el arrojo de Jhon Cornford (mártir de la guerra de España), era – ¿qué menos?– infiltrarse en los despachos y servicios del propio país para informar, no al enemigo, sino al bando de la justicia y de la razón. Auden, la cabeza visible de los escritores concienciados, clamaba contra ese mundo –el suyo– timorato y decadente, el de las apocadas democracias burguesas. En 1937 Blunt dio el paso que se esperaba de él: aceptó trabajar en secreto para los soviéticos.



## ESTRATEGIA 34

### HACERSE DAÑO A SÍ MISMO PARA GANARSE LA CONFIANZA DE ENEMIGO

La gente tiende a sentir simpatía por los que padecen calamidades. Hay que aparentar ser víctima de tu propia gente para ganar la simpatía y confianza de los enemigos.

En la historia antigua de China eran muy corrientes las automutilaciones de generales que luego se pasaban al enemigo haciéndole creer que odiaban a su anterior señor. Una vez que ganaban la confianza de éste, lo asesinaban o desertaban con el ejército que el enemigo les confiaba.

Uno quiere golpear y el otro quiere ser golpeado.

#### PROVERBIO CHINO

#### Cumplimiento de la Estrategia 1

Wu Chao, que nació en el año 625, era la hija de un duque y como era una mujer joven, hermosa y con muchos encantos, se la incluyó en el Harén del Emperador. El Harén Imperial era un lugar peligroso, lleno de jóvenes concubinas luchando por ser la favorita del emperador. Con su belleza y carácter fuerte, Wu pronto ganó esta batalla; pero como sabía que podía ser remplazada fácilmente por otras más hermosas, tuvo cuidado con su futuro.

Wu consiguió seducir al hijo disoluto del emperador en las únicas ocasiones en que podía encontrarle solo: orinando en el cuarto de baño real. Aun así, cuando murió el Emperador y su hijo subió al trono, ella sufrió el destino al que estaban sujetas por tradición y por ley todas las esposas y concubinas del Emperador muerto: le afeitaron la cabeza y entró en un convento donde se suponía estaría el resto de sus días. Durante siete años planeó su huida. Se comunicaba en secreto con el nuevo Emperador, se hizo amiga de su esposa, la Emperatriz, y obtuvo un edicto real que le permitía regresar al palacio y al Harén real. Después, dio coba a la Emperatriz mientras seguía acostándose con el Emperador. La Emperatriz no hacía nada por evitarlo ya que todavía tenía que darle un heredero al Emperador, su posición era vulnerable y Wu era una aliada valiosa.

En 654 Wu Chao tuvo un niño. Un día la emperatriz vino a visitarla y en cuanto se marchó, Wu estranguló al recién nacido –su propio hijo–.

Cuando se descubrió el asesinato, las sospechas cayeron sobre la emperatriz, que había estado allí momentos antes y sus celos eran conocidos por todos. Este era precisamente el plan de Wu. Después se acusó de asesinato a la Emperatriz que murió ejecutada. Wu Chao subió al Trono en su lugar.

## **Cumplimiento de la Estrategia 2**

A las once de la mañana del 25 de enero de 1898 entró en la bahía de La Habana (Cuba) el crucero acorazado “Maine”, de la Marina de Guerra de Estados Unidos. Procedía de las Islas Tortugas y llegaba a Cuba en viaje “de buena voluntad y amistad”.

Tras los habituales saludos, contestados desde la fortaleza de La Cabaña y por el buque insignia de la Marina de Guerra de España, el crucero Alfonso XIII, pasó a bordo del Maine el Teniente de Navío de la armada española, Alberto Medrano para saludar a la tripulación. Sigsbee devolvió la visita, cortésmente, por la tarde, al capitán del puerto, Luís Landero.

Quedó el buque norteamericano amarrado a la boya número 4 del puerto habanero, donde había una profundidad de 28 pies, suficiente para la nave que tenía 23 pies de calado.

El 15 de febrero de aquel mismo año 1898, los dos jefes y todos los oficiales, menos dos subalternos, se encontraban en tierra con permisos diversos, y a las 9:45 de esa noche el buque voló por dos atronadoras explosiones. La primera, semejante a un cañonazo, levantó el moderno buque de manera perceptible, y pocos minutos después, la segunda, más prolongada y de mayor sonoridad, que causó el hundimiento de la nave poco después.

En el recuento final de las víctimas, el número de muertos ascendió a 266, la gran mayoría marineros norteamericanos humildes, muchos de ellos de raza negra. Perecieron los dos oficiales subalternos, ningún jefe ni oficiales. En el parte transmitido inmediatamente a Washington, el comandante Sigsbee consignó que había muchos muertos, muchos heridos y que los salvados estaban a bordo de un buque español de guerra y de un vapor de la línea Ward, y que él abrigaba la creencia de que supervivían todos los oficiales.

Lograron recuperarse 200 cadáveres, pero 66 quedaron atrapados con los restos del Maine bajo el agua de la bahía. El entierro de las víctimas se efectuó el 17 de febrero. Los cadáveres no recuperados entonces, aparecieron 13

años más tarde, cuando en 1911 se ejecutaron los trabajos de extracción de lo que quedaba del famoso acorazado.

El 16 de marzo de 1912 los hierros retorcidos de lo que un día fue el "U.S. Maine" quedaron a flote. Era una mezcla deteriorada de metales oxidados, y sobre un dique flotante recorrieron la bahía para salir en su viaje postrero hasta unas tres millas de la fortaleza del Castillo del Morro, en las aguas del Golfo, donde fue sumergido en aguas profundas sin mayores investigaciones el casco mutilado del buque que sirvió de sospechoso pretexto para que los Estados Unidos declararan la guerra a España e intentaran justificar así su penetración en Cuba, interviniendo en su guerra contra España a la que ya los mambises tenían vencida.



## ESTRATEGIA 35

### ENCADENAR JUNTOS A LOS BARCOS ENEMIGOS

Trata de cómo convertir en debilidad la fuerza del enemigo. Se intenta entorpecer al enemigo con su propio peso. Esta estrategia, realizada con éxito, hace del adversario su propio peor enemigo.

Otra interpretación es encadenarse al enemigo de forma que nuestra desgracia sea también la suya.

Cuando dos saltamontes están atados por el mismo hilo, ninguno se puede escapar.

#### PROVERBIO CHINO

#### Cumplimiento de la Estrategia 1

Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar a donde vayas.

#### SUN TZU

La Batalla de Chibi es una de las campañas más famosas en la historia china, en la cual un ejército numéricamente inferior derrotó a un enemigo más fuerte. La historia ocurrió durante el Período de Tres Reinos al final del siglo II a.d.C.

Hacia el final de la Dinastía Han, después de lograr establecer su dominio en el norte de China, el Estado de Wei, dirigido por el ambicioso político y estratega Cao Cao, se expandió hacia el sur. Su ejército derrotó al caudillo militar Liu Bei, futuro soberano del reino de Shu y tomó su base de apoyo, la ciudad Jingzhou, forzándolo retirarse a Jiangxia. Aprovechando la victoria, Cao Cao condujo a sus 200.000 hombres hasta alcanzar el río Yang-Tse, cerca de la frontera del Estado de Wu, con la intención de aniquilar de un golpe las fuerzas de Liu Bei y de Wu. Ante el enemigo común, Liu Bei y Sun Quan, rey de Wu, decidieron formar una alianza para resistir la invasión de la potencia del norte.

Aunque numéricamente el ejército de Cao Cao era cuatro veces que el de la alianza, sufrió algunas derrotas iniciales porque sus soldados, pro-

venientes de la gran llanura del norte de China, no se acostumbraban al combate naval. Las tropas de Wei tuvieron que retirarse y acantonarse en el banco norte del Río Yang-Tse, afrontando a las fuerzas aliadas a través del río.

Zhou Yu, comandante en jefe del lado Wu y Zhuge Liang, asesor militar de Liu Bei, elaboraron una estratagema para aprovechar el fuego para destruir las flotas enemigas. Primero inventaron una rendición fingida por parte de Huang Gai, un general veterano de Wu. Ante la presencia de un espía del norte, Huang Gai provocó una pelea deliberada con Zhou Yu quien, enfurecido, ordenó castigarlo con severos azotes. Luego Huang Gai mandó un mensajero al cuartel de Wei, declarando que, ya harto de la arrogancia de Zhou Yu, el veterano decidió pasar a Cao Cao llevando la entera flota de guerra bajo su mando. Astuto como era, esta vez Cao Cao cayó en la trampa poniendo total confianza en Huang Gai. Mientras tanto, Pang Tong, famoso talento militar de aquel tiempo, visitó a Cao Cao, aconsejándolo sujetar todos sus buques con cadenas para evitar el balanceo de éstos, de forma que sus soldados podrían sostenerse de pie en las batallas. Esto se trataba de otra estratagema de los aliados, pues Pang Tong era un viejo amigo de Zhuge Liang. Cao Cao imprudentemente ignoró la posibilidad de un ataque de fuego por parte del adversario, porque estaba convencido de que su posición de batalla en la orilla del norte era segura, ya que en invierno el viento siempre soplabá del norte o del oeste. Cuando Cao esperaba a Huang Gai para entregarse con su flota sin darse la cuenta de que la dirección del viento había cambiado, vinieron los buques de guerra de Wu. Pero fueron cargados de leña, pajas y aceite. Al acercarse bastante a la flota de Cao Cao, prendieron fuego a los barcos. Apoyado por un fuerte viento de sudeste muy raro en aquella estación, los buques de guerra de Cao Cao se encontraron en muy pocos minutos envueltos en grandes llamas. Cogida de improviso, la flota de Cao Cao fue prácticamente destruida. El incendio se extendió al banco donde se ubicaba el cuartel general del ejército de Wei, causando grandes bajas a su infantería. Aprovechando el caos en el ejército adversario, las tropas aliadas del sur lanzaron una feroz ofensiva y lograron el triunfo decisivo.

Después de esta batalla, Cao Cao se vio obligado a retirarse a la región de la cuenca del Río Amarillo, mientras Wu fue capaz de consolidar su dominio en el sudeste y Liu Bei reconquistó Jingzhou desde donde más tarde marchó a la Provincia Sichuan para establecer el régimen de Shu. Así China se dividió en tres reinos independientes y entró en el Período de los Tres Reinos de la historia china.

### **Cumplimiento de la Estrategia 2**

Mao Tse Tung empleó a los propios soldados enemigos para hacer propaganda y guerra psicológica para su causa. Tal y como él mismo cita: “el método de propaganda más eficaz con relación a las fuerzas enemigas es poner en libertad a los soldados capturados y dar tratamiento médico a los prisioneros heridos. Cuando capturamos soldados o jefes de batallón, compañía o pelotón de las fuerzas enemigas, no nos demoramos en hacer propaganda entre ellos; los dividimos en dos grupos: los que quieren quedarse y los que desean marcharse, y a estos últimos les damos una suma para el viaje y los ponemos en libertad. Esto desmiente de inmediato la propaganda engañosa del enemigo en el sentido de que “los bandidos comunistas matan al primero que ven”. Refiriéndose a esta medida nuestra el Boletín Trimensual de la 9.ª División de Yang Chi-Sheng exclamó con alarma: “¡Qué perfidia!” Los soldados del Ejército Rojo tratan con esmerada solicitud a los soldados capturados y les dan afectuosas despedidas, y en todos los “actos de despedida a los nuevos hermanos”, ellos nos responden con cordial gratitud en sus discursos. Proporcionar tratamiento médico a los prisioneros heridos es también un medio muy eficaz. Desde hace poco, algunos enemigos astutos, como Li Wen-Pin, se han puesto a imitarnos: no matan a los prisioneros y proporcionan atención médica a los heridos. Sin embargo, no faltan soldados nuestros que, al combate siguiente, vuelven a nuestro lado trayendo consigo sus armas. Esto ha ocurrido ya dos veces. Además, realizamos la mayor cantidad posible de propaganda escrita, como por ejemplo consignas murales. Dondequiera que llegamos, cubrimos los muros con ellas”

### **Cumplimiento de la Estrategia 3**

En 1922, el genial estafador Víctor Lustig llegó a Missouri anunciando que tenía interés en comprar una granja que el banco había embargado por falta de pago. Nadie quería esta propiedad, y el banco no sabía qué hacer para quitársela de encima. Un día llega el “Conde Víctor Lustig”, y cuenta a los banqueros una triste historia de cómo su familia en Austria había perdido todas sus posesiones durante la guerra, destruyendo así su apacible vida de noble de sangre azul, y cómo por esa razón se había visto obligado a emigrar a América con la intención de comenzar su vida de nuevo. Y este caballero de noble estirpe y alcurnia había decidido que para reconstruir su vida nada mejor que ponerse a trabajar en el campo. De alguna increíble manera, los banqueros se tragaron el cuento...

Lustig les ofrece acciones Liberty por el valor de 22.000 dólares, y los banqueros las aceptan alegremente puesto que las acciones eran legítimas.

Después, les solicitó que le adelantasen 10.000 dólares para poder tener algún capital para comenzar a trabajar en la granja. Se estableció el interés de pago (altísimo y el que le convenía al banco) y los banqueros le prestaron ese dinero. Éstos estaban tan contentos con la posibilidad de desprenderse de la granja, que no se dieron cuenta que en la transacción el timador les había cambiado los sobres con los documentos. De esa manera se llevó las acciones y el efectivo junto con él. Lustig, así, desaparece de la escena temporalmente. Los banqueros contrataron un detective privado para buscarlo, pues el asunto no podía quedar así. Pero Lustig, extrañamente, no hizo ningún esfuerzo por escapar. Es más, el detective lo encontró esperándolo con toda tranquilidad en un hotel de Nueva York.

Durante el largo viaje en tren a Missouri con el detective que lo traía esposado, de alguna manera Lustig se las ingenió para convencer a sus captores de que si presentaban cargos en su contra, perderían más que él, puesto que al descubrirse la estafa, muchos inversores comenzarían a desconfiar de la solidez administrativa de la institución en donde habían depositado sus dineros y retirarían los fondos apresuradamente. Todo esto causaría el pánico, y el banco terminaría por arruinarse. De modo que lo mejor que podían hacer era dejarlo marchar en ese mismo instante. Y si no era mucha molestia, que lo compensaran con 1.000 dólares a causa de los inconvenientes que el arresto le había producido en su vida personal. De algún modo, Lustig no solo convenció a los banqueros de que lo dejaran ir, sino también ¡de que lo compensaran por haberlos estafado!

No entiendo a la gente honesta; llevan vidas vacías, llenas de aburrimiento.

“CONDE” VÍCTOR LUSTIG



## ESTRATEGIA 36 RETIRARSE

De las 36 estrategias, la definitiva es la última. Retirarse cuando todo falla es la estrategia definitiva. Pero no significa huir definitivamente. Al enfrentarnos con un enemigo infinitamente superior, se puede rendir, negociar o retirarse. La retirada no significa la derrota total, el compromiso significa una media derrota y la rendición, la derrota total. Mao Tse Tung dijo en La guerra de guerrillas: "Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate". Para Sun Tzu representa someterse temporalmente al poderoso, en espera de una transición a una nueva fase. En la Segunda Guerra Mundial, los soviéticos se retiraron hasta Moscú, dejando todo arrasado. Aliados con el general invierno, cuando pararon ahí a los alemanes, la contraofensiva les llevó hasta Berlín. Hay que recordar que fracasar es fácil, pero hacerlo con gracia y éxito puede ser más difícil que el mismo éxito. Además, se aprende más de los fracasos que de los aciertos. Como recomendación final, la retirada nunca debe hacerse sin pensar, de forma impulsiva. No hay que considerar que retirarse es una manera de escapar a los desafíos, si no una manera de enfrentarse mejor a ellos.

### Cumplimiento de la Estrategia 1

Hay 36 tácticas de Artes Marciales. La de escaparse es la mejor.

#### PROVERBIO CHIN-NA

La retirada estratégica es un pasó estratégico planificado que da un ejército inferior en poderío, con el propósito de conservar sus fuerzas y esperar el momento oportuno para derrotar al enemigo, cuando se halla ante la ofensiva de un ejército superior y no puede aplastarla rápidamente. El objetivo de la retirada estratégica es conservar el potencial bélico y preparar la contraofensiva. La retirada es necesaria, porque no ceder ni un paso ante el ataque de un enemigo fuerte, significa inevitablemente poner en peligro la conservación de las fuerzas propias. Al preparar una contraofensiva, debemos elegir y crear ciertas condiciones favorables para nosotros y desfavorables para el enemigo, a fin de lograr un cambio en la correlación de fuerzas, antes de entrar en la fase de la contraofensiva.

Antes de poder considerar que la situación es favorable para nosotros y desfavorable para el enemigo y pasar a la contraofensiva, en general debemos lograr, durante la fase de la retirada, por lo menos dos de las condiciones siguientes:

1. terreno favorable para nuestras operaciones
2. concentración de todas las fuerzas
3. conocimiento de los puntos débiles del enemigo
4. cansancio y desmoralización a que hemos reducido al enemigo
5. errores del enemigo inducidos por nosotros.

Nadie ignora que en un pugilato, generalmente, el boxeador inteligente comienza dando un paso atrás, mientras el estúpido acomete furioso, emplea toda su fuerza desde el comienzo y con frecuencia termina siendo derribado.

En la novela *A la orilla del agua*, el maestro de armas Jung desafía, en casa de Chai Chin, a Lin Chung a pelear, gritándole: “¡Ven! ¡Ven! ¡Ven!” Lin Chung, que comienza por retroceder, encuentra al final el punto débil de Jung y lo derriba de una patada.

La historia de las guerras de China registra numerosos ejemplos de victorias logradas de acuerdo con estos principios: la batalla de Chengkao entre Chu y Jan, la de Kunyang entre Sin y Jan, la de Kuantu entre Yuan Shao y Cao Cao, la de Chibi entre Wu y Wei, la de Yiling entre Wu y Shu y la de Feishui entre Chin y Tsin, etc. En todas estas batallas famosas, los dos bandos contendientes eran desiguales; el débil comenzó por retroceder un paso y ganó la iniciativa atacando después de que el enemigo hubo atacado, y así logró vencerlo.

El último objetivo de la retirada es descubrir los errores del enemigo o inducirlo a cometer errores. Hay que comprender que a ningún comandante enemigo, por hábil que sea, le es posible no cometer errores durante un período relativamente largo. Por consiguiente, siempre tenemos la posibilidad de aprovechar los errores del enemigo. Este puede cometer errores, igual que nosotros a veces nos equivocamos y le damos la posibilidad de aprovecharse de ello. Además, con nuestras acciones podemos inducir al enemigo a cometer errores, por ejemplo, mediante lo que Sun Tzu llamaba “crear apariencias” como en la estrategia 6. Fingir ir hacia el Este mientras se ataca por el Oeste. Si queremos lograr esto, el punto final de nuestra

retirada no debe limitarse a una zona determinada. En ocasiones, cuando hemos llegado a esa zona y aún no hemos encontrado ninguna oportunidad de aprovechar los errores del enemigo, tenemos que retirarnos más y esperar a que se nos presente tal oportunidad.

### **Cumplimiento de la Estrategia 2**

–Señor –respondió Sancho Panza–, que el retirar no es huir, ni el esperar es cordura, cuando el peligro sobrepuja a la esperanza, y de sabios es guardarse hoy para mañana y no aventurarse todo en un día. Y sepa que, aunque zafio y villano, todavía se me alcanza algo de esto que llaman buen gobierno; así que, no se arrepienta de haber tomado mi consejo, sino suba en Rocinante, si puede, o si no yo le ayudaré, y sígame, que el caletre me dice que hemos menester ahora más los pies que las manos.

### **El Quijote. MIGUEL DE CERVANTES**

En la larga lucha de los lusitanos contra el invasor romano, obtuvieron algunas victorias. Encendidos sus ánimos y recobradas las esperanzas, las tropas eligieron como general a Viriato. Y después de desplegar a todos en línea de batalla como si fuera a presentar combate, les dio orden de que, cuando él se montara a caballo, escaparan disgregándose en muchas direcciones como pudiesen por rutas muy distintas en dirección a la ciudad de Tríbola y que le aguardaran allí, ya que eran muy inferiores en número a los romanos y este enfrentamiento era una derrota segura. Él eligió sólo a mil y les ordenó colocarse a su lado. Una vez efectuadas estas disposiciones, escaparon al punto, tan pronto como Viriato montó a caballo, y Vetilio, temeroso de perseguirles a ellos que habían escapado en muchas direcciones, dio la vuelta y se dispuso a luchar con Viriato, que permanecía quieto y aguardaba a que llegara el momento de atacar. Viriato, con caballos mucho más veloces, lo mantuvo en jaque, huyendo a veces y otras parándose de nuevo y atacando, y consumió aquel día y el siguiente completos en la misma llanura cabalgando alrededor. Y cuando calculó que los otros tenían ya asegurada su huida, entonces, partió por la noche por caminos no usados habitualmente y, con caballos mucho más rápidos, llegó a Tríbola sin que los romanos fueran capaces de perseguirlo a causa del peso de sus armas, de su desconocimiento de los caminos y de la inferioridad de sus caballos. De esta manera, de modo inesperado, salvó a su ejército de una situación desesperada. Cuando esta estratagema llegó al conocimiento de los pueblos bárbaros de esta zona, le reportó un gran prestigio y se le unieron muchos desde todos los lugares. Y durante ocho años sostuvo la guerra contra Roma.”

Si tu plan no contiene una estrategia de retirada o posterior al ataque, sino que confías exclusivamente en la fuerza de tus soldados, y tomas a la ligera a tus adversarios sin valorar su condición, con toda seguridad caerás prisionero.

SUN TZU

## Acerca del autor

**Carlos Martín Pérez**

E-mail: [cm.perez@able.es](mailto:cm.perez@able.es)

Oficial del Ejército Español. Ha realizado funciones de Mando y ocasionalmente Inteligencia y Administración. Actualmente desarrolla sus funciones en una Unidad Logística. Ha llevado a cabo Misiones de Paz en Bosnia Herzegovina (ex Yugoslavia). Experto en estrategias, ha aplicado su formación profesional a pensar el desenvolvimiento las situaciones humanas y en cómo aprovechar las reglas bajo las que éstas parecen guiarse en beneficio propio.

## Editorial LibrosEnRed

**LibrosEnRed** es la Editorial Digital más completa en idioma español. Desde junio de 2000 trabajamos en la edición y venta de libros digitales e impresos bajo demanda.

Nuestra misión es facilitar a todos los autores la **edición** de sus obras y ofrecer a los lectores acceso rápido y económico a libros de todo tipo.

Editamos novelas, cuentos, poesías, tesis, investigaciones, manuales, monografías y toda variedad de contenidos. Brindamos la posibilidad de **comercializar** las obras desde Internet para millones de potenciales lectores. De este modo, intentamos fortalecer la difusión de los autores que escriben en español.

Nuestro sistema de atribución de regalías permite que los autores **obtengan una ganancia 300% o 400% mayor** a la que reciben en el circuito tradicional.

Ingrese a [www.librosenred.com](http://www.librosenred.com) y conozca nuestro catálogo, compuesto por cientos de títulos clásicos y de autores contemporáneos.

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA Y TÁCTICA

ESTRATEGIA  
EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA  
DEFINICIÓN, FINALIDAD Y MEDIOS  
LOS MODELOS ESTRATÉGICOS  
PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS  
LA DECISIÓN ESTRATÉGICA  
TIPOS DE ESTRATEGIA  
TÁCTICA

#### CAPÍTULO 2. AUTOCONTROL

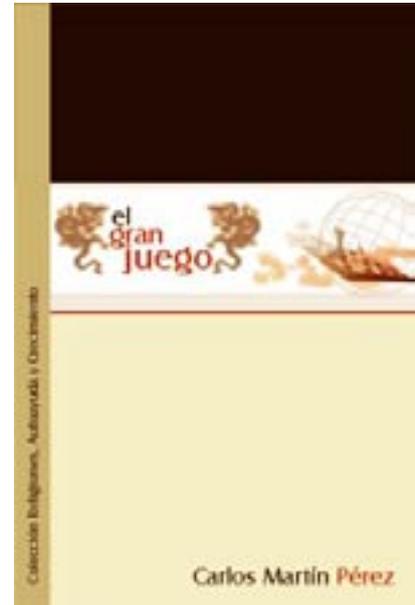
AUTOCONTROL  
CONCENTRACION  
EJERCICIOS DE CONCENTRACIÓN  
RELAJACIÓN  
RESPIRACION  
MEDITACIÓN

#### CAPÍTULO 3. LENGUAJE VERBAL

COMUNICARSE PERSUASIVAMENTE  
EL TELÉFONO COMO ARMA  
UN POCO DE PROGRAMACION  
NEUROLIGUISTICA  
EL PODER VERBAL  
DIRECTO AL INCONSCIENTE

#### CAPÍTULO 4. LENGUAJE NO VERBAL

CARACTERÍSTICAS GENERALES  
LA PRIMERA IMPRESIÓN  
LA INTERPRETACIÓN DE LA POSTURA  
EL TACTO, COMUNICACIÓN DE LOS SENTIDOS  
MOVIMIENTOS CORPORALES  
GESTOS  
LOS BRAZOS DEFIENDEN  
EXPRESIÓN FACIAL  
GESTOS CON LAS PIERNAS  
GESTOS DE COQUETERÍA  
CIGARRILLOS Y GAFAS  
LA POSIBILIDAD DE FINGIR  
LA NATURALIDAD





## CAPÍTULO 5. LIDERAZGO

EL ARTE DE LIDERAR  
CUALIDADES O ATRIBUTOS DE UN LIDER  
UN POCO DE DISCIPLINA  
EL LIDER  
MANDAR  
CONOZCA A SUS SUBORDINADOS  
LAS ORDENES

## CAPÍTULO 6. SEDUCCION

DE LA SEDUCCIÓN  
CUPIDO Y MAGNETISMO  
LAS REGLAS PARA SEDUCIR  
APLICACIÓN DE LAS REGLAS  
ARMAS DE MUJER  
SEDUCIR A UN HOMBRE

## CAPÍTULO 7. MANIPULACIÓN Y PERSUASIÓN

JUSTIFICACIÓN DE SU EMPLEO Y NEGACIÓN DE SU USO  
PRIMEROS PASOS  
MANIPULACION DE PERSONAS  
ADULACIÓN  
DIFAMACION  
AMENAZA  
SEXO  
PRESION  
VAMPIROS PSIQUICOS  
MANIPULACIÓN DE MASAS

## CAPÍTULO 8. LA LUCHA POR EL PODER

LAS 36 ESTRATEGIAS CHINAS  
LAS LEYES DEL PODER  
SENTENCIAS DE MAQUIAVELO  
TÁCTICAS Y ESTRATAGEMAS  
SOBRE LA VICTORIA Y LA DERROTA

## LIBROS RECOMENDADOS

# INTRODUCCIÓN

Este libro trata sobre un juego, **El Gran Juego**. En esta apasionante partida participamos todos, una veces de forma activa y demasiadas otras veces de en actitud pasiva. En ciertos momentos movemos las fichas y en otras ocasiones nos limitamos a ser las fichas que mueven otros jugadores. Hasta ahora, usted jugaba a ciegas, o en el mejor de los casos de forma instintiva, ya que desconocía las reglas y las jugadas mas frecuentes. Juntos vamos a aprender cómo funciona el fascinante juego del hombre como animal social y cómo son los juegos de poder.

Podemos enfocar la vida de muchas formas, tantas como personas hay en el mundo. Aquí tendrá otra visión de la vida, de sus propias experiencias, como si de un Gran Juego de tratara. Este libro que usted empieza a leer es simplemente otra visión de los asuntos humanos, ni mejor ni peor que cualquier otra.

Según vaya adentrándose en el libro apreciará que no vamos a entrar en valoraciones éticas ni morales. De hecho puede encontrar ciertos párrafos con una ética ciertamente extraña. Me he limitado a exponer una visión personal de lo que creo es la realidad de los asuntos humanos así como las relaciones entre personas y entre grupos. También notará que es un libro eminentemente práctico, con abundantes ejemplos, casos y enseñanzas. Hay muy poca teoría y muchos ejemplos de aplicación casi instantánea. Usted podrá leer un tema y ponerlo en práctica sobre la marcha. Espero que le funcione y obtenga resultados inmediatos, ese es mi propósito.

Todos conocemos muchas personas que tienen una inteligencia superior a la media y que sin embargo, están estancados en su trayectoria vital. También conocemos otros individuos que teniendo unas aptitudes aparentemente normales, alcanzan éxitos considerables. Quizás ya se haya planteado este razonamiento alguna vez. Espero ofrecerle algunas respuestas.

Muchos libros tratan de cómo alcanzar el éxito y de cómo mejorarse personal y profesionalmente. En general, son buenas publicaciones. Y además creo que olvidan un enfoque vital de los asuntos humanos: ya está todo inventado hace muchos siglos. Sólo hay que correr los velos de la ilusión y penetrar en lo que en realidad ocurre. Deje a un lado sus ideas preconcebidas, su sentido de la moral y de la ética, sus ideas religiosas y acepte la dura realidad. Todo es un Gran Juego: la moral, la religión, la política, la vida misma. No se apasione y juegue fríamente. Disfrutará, se lo aseguro. Conforme vaya leyendo este libro entenderá mejor estas líneas que quizás ahora le hayan escandalizado.

Vamos a introducirnos en conceptos muy sencillos y generales de estrategia y táctica. En un principio, estos temas eran de aplicación política y militar. Actualmente se estudian en disciplinas tan diversas como gestión de empresas o de mercado. Opino que sirven para cualquier faceta de nuestra vida. Todas las definiciones vienen explicadas y comentadas con un ejemplo práctico. Como resumen de este capítulo hay que sacar la conclusión que no observar cualquiera de estos principios puede tener nefastas consecuencias. Analice con la nueva lente de estos conocimientos cualquier suceso que se le ocurra o que tenga noticia y podrá sacar muy interesantes conclusiones. Piense que el seguir los conocimientos

que aquí aparecen quizás no le lleve al éxito, pero puede estar seguro que el no observarlos le conducirá directamente al fracaso.

En este Gran Juego hay una cualidad que debe sobresalir sobre las demás: **autocontrol**. Comprenderá en qué consiste, cómo se adquiere y cómo se pierde. Conocerá ejercicios sencillos para dominar su mente y sus emociones. Si no se controla a sí mismo, es muy difícil que pueda controlar a los demás. Una vez que sepa como lograrlo, usted mismo deducirá como hacerlo perder a quien le interese.

Todos influimos en los demás gracias al lenguaje. Además obtenemos mucha información por este medio. También nuestras mentes pueden ser manipuladas por las palabras. El capítulo sobre lenguaje verbal trata sobre conceptos que no suelen ser habituales, y sin embargo funcionan permanentemente. Notará una mejoría en sus capacidades de comunicación oral y escrita, y sobre todo, en su potencial de persuasión. El lenguaje no verbal o corporal es el lenguaje silencioso. Tenga en cuenta que la décima parte de la comunicación es verbal y el resto del tiempo nos seguimos comunicando. Es una forma de leer las mentes. Usted ya lo hacía de forma inconsciente, aquí verá el funcionamiento de este lenguaje. Además del capítulo dedicado a este tema, volverá a aparecer en otros capítulos, tal es su importancia en cualquier relación entre las personas. De hecho es el lenguaje de los animales, y los humanos aún somos bastante animales...

Para ser un buen Jugador, deberá entender cómo funciona el liderazgo. Inevitablemente, conforme vaya ganando partidas en el Juego, tendrá personas bajo su responsabilidad. En este capítulo conocerá las reglas para ser un líder competente y capaz.

Es conveniente que conozca otra parte del Juego. Le encantará: trata sobre seducción. Puede seducir a personas como individuos o como grupos. Notará que es un instrumento poderoso, úselo con cuidado y disfrute de los resultados.

Una de las facetas más apasionantes del Gran Juego es la manipulación y persuasión. Recuerde que para que sea efectiva, las personas que usted manipule no deben advertirlo. Además quedarán encantadas y agradecidas porque usted les ha mejorado su vida. Mientras tanto, usted irá consiguiendo sus objetivos y todo el mundo será feliz. Todos podemos ser manipulados, saber cómo funciona el proceso hará que sepa cómo evitarlo e invertir la situación.

La parte final es un compendio de muchas enseñanzas para obtener la victoria y qué hacer una vez que ésta se ha logrado, ya que el Juego no acaba simplemente con el triunfo. Hay que saber que hacer con él, ya que se puede morir de éxito. Protégase de la envidia ajena y sepa qué hacer con un adversario derrotado.

En todas las páginas notará que en letra cursiva hay comentarios y citas relacionadas con el tema que en cada capítulo se trata. Es un libro dentro de otro libro. La mayoría de ellas son de autores clásicos; medítelas, tienen muchas lecturas. Cada vez que se leen adquieren un nuevo y más enriquecedor significado.

Para transmitir estos conocimientos he contado con la colaboración de personajes muy interesantes en el tiempo y en el espacio: filósofos clásicos y no tan clásicos, estrategas, mafiosos, líderes de todos los tiempos y pobres

diablos, comerciantes y empresarios, psicólogos, militares, políticos, místicos, adoradores del bien y adoradores del mal, sabiduría popular, generales victoriosos y generales derrotados, estafadores, pícaros y buscavidas, santos, líderes religiosos, publicistas, revolucionarios y dictadores, sacerdotes y creyentes; y en general, gentes de las más diversas calañas y condiciones. Como la vida misma. A todos ellos, a la Humanidad, les expreso mi más sincero agradecimiento por el conocimiento, colaboración y ejemplo que otorgan en el presente y que han transmitido a través de los siglos.

Sin el conocimiento aportado por todos ellos, este libro no hubiera sido posible.

Mostar (Bosnia i Herzegovina), en mayo de 2.001

*Carlos Martín Pérez*

# CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA Y TÁCTICA

*"Cuando has comprendido el Camino de la Estrategia, ya no hay nada que no puedas comprender"*

Miyamoto Musashi.  
EL LIBRO DE LOS CINCO ANILLOS.

## ESTRATEGIA

*La guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del Imperio: es forzoso manejarla bien. No reflexionar seriamente sobre todo lo que le concierne es dar prueba de una culpable indiferencia en lo que respecta a la conservación o pérdida de lo que nos es más querido; y ello no debe ocurrir entre nosotros.*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

En las primeras horas del 2 de agosto de 1.990, tropas iraquíes iniciaron la invasión de Kuwait. En un plazo de muy pocas horas, la ONU. había condenado el no provocado ataque iraquí. Los EE.UU., apoyados por una coalición de 29 países, comenzaron a planear una respuesta militar masiva.

El 17 de enero de 1.991 las fuerzas de la Coalición iniciaron la operación Tormenta del Desierto para liberar Kuwait. Las acciones se iniciaron con ataques aéreos en masa contra objetivos estratégicos en todo Irak. La campaña terrestre empezó el 22 de febrero. Después de cien horas de ofensiva, y tras desmoronarse la moral de las fuerzas iraquíes, el 25 de febrero fue liberado Kuwait.

En todo momento, el Jefe de las Fuerzas de la Coalición **SABIA** lo que tenía que hacer, **PUDO** hacer y **QUISO** hacer.

Estas tres palabras en mayúsculas son vitales para cualquier estrategia o táctica y en general, para cualquier acción que emprendamos en nuestra vida Meditemos sobre ello. De nada nos sirve *saber* y *querer* derrotar a alguien si no *podemos* hacerlo por carecer de los medios o que por causa de cualquier circunstancia no se nos permita. En la Guerra del Yom Kippur, las Fuerzas de Defensa Israelitas empezaron encajando serias pérdidas tanto en hombres como en terreno. En el Sinaí, los egipcios habían conquistado toda la península y amenazaban con arrasar el resto de Israel. En el frente Norte, en los Altos del Golán, los sirios parecía que iban a barrer a los israelitas y arrojarlos al mar. A los pocos días, se invirtió la situación: las fuerzas judías habían cruzado el Canal de Suez y ahora nada impedía que llegaran hasta El Cairo.

En el Norte, también se hallaban a 50 Km. de Damasco sin que ninguna unidad militar siria bloqueara su avance. Israel *quería* y *sabía* como derrotar totalmente a estos dos enemigos. Pero no *podía*. En apoyo a sus aliados árabes, la Unión Soviética formuló unas amenazas muy serias (incluida guerra nuclear) que forzaron a los judíos a parar en seco la ofensiva. Estos *querían*, *sabían*, pero no *podieron* derrotar totalmente a sus enemigos.

Veamos otro ejemplo. Aníbal venció a los ejércitos romanos en Cannas. Anteriormente les había derrotado en otras batallas. Ya no quedaban fuerzas romanas entre las fuerzas cartaginesas y la capital, Roma. Aníbal *podía* y *sabía*

como tomar Roma, pero *no quiso* acabar la guerra con la total derrota del enemigo.

Lo pagó caro. Los romanos aprovecharon el tiempo que Aníbal y su ejército perdieron dando vueltas por Italia. Con un desembarco en Cartago hicieron volver a Aníbal a batallar para defender su propio territorio. Finalmente los cartagineses perdieron la guerra. Roma no cometió el mismo error que Aníbal: destruyó totalmente a su enemigo y nunca más le volvió a molestar. Otra enseñanza que podemos sacar es que Aníbal sabía ganar batallas, pero que no supo ganar la guerra. Aníbal dominaba la táctica, en estrategia ganaban los romanos.

Puede ocurrir que se *pueda* y se *quiera* ganar, pero que *no se sepa*. El General Custer, del Ejército USA, en la Guerra que mantuvieron contra la nación india, tenía unos medios superiores a los siux que quería destruir. No contó que éstos últimos sabían cómo ganarle y que la Caballería USA cometió una serie de fallos achacables a la incompetencia del general Custer. Todos sus jinetes murieron, con las botas puestas, pero murieron por no saber realizar su oficio. Años más tarde la nación india fue derrotada y prácticamente destruida, tanto física como moralmente. No han vuelto a ser enemigo para la Caballería yankee, aunque el tema haya dado juego para muchas películas del Lejano Oeste. Aunque eso es otro tema que nos aparta de lo que nos interesa.

A continuación se van exponer los conceptos más generales de estrategia y táctica. En general se enfoca hacia la faceta político-militar, aunque si se capta el concepto, estas ideas se pueden aplicar a cualquier faceta de nuestra vida, desde la resolución de problemas personales hasta el manejo de empresas y organizaciones de gran complejidad. Hay que hacer costar que sólo son ideas generales muy simplificadas como prólogo a un tema de gran interés para lograr el éxito en cualquier tarea que nos proponamos.

## EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

*La victoria en la guerra es una forma de preservar las naciones que están a punto de perecer y de perpetuar las sociedades que van a morir; el fracaso en la guerra consiste en perder territorio y en ver amenazada la soberanía. Es por esto por lo que deben examinarse los asuntos militares. Sin embargo, aquellos que disfrutaban del militarismo perecerán; y aquellos que ambicionan la victoria sufrirán la desgracia. La guerra no es algo para disfrutar, la victoria no ha de ser un objeto de ambición.*

SUN BIN (El Arte de la Guerra II)

La estrategia como ciencia salió del ámbito militar a la esfera civil a causa del curso de la historia, la cada vez más estrecha unión de la guerra y la política, el intercambio cultural entre diferentes civilizaciones y la actual revolución científica y tecnológica.

Las primeras observaciones sobre este arte y ciencia proceden de la civilización grecorromana. Su máximo representante fue Julio Cesar. A su vez, en China aparecen Sun Tzu y su discípulo Sun Bin, cuyos textos aún siguen en vigor.

Siglos más tarde, en el Renacimiento, Nicolás Maquiavelo escribe su libro "El Arte de la Guerra", en el que basándose en las experiencias de las antiguas campañas de los antiguos romanos, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. De mismo autor es "El Príncipe", donde aborda este tema desde otra visión más política. Pocos años

mas tarde, en Japón surge Miyamoto Musashi, que con su "Libro de los Cinco Anillos" aporta una original visión de la estrategia, visión que se mantiene en vigor en el Japón del Siglo XXI.

En el Siglo XIX surge uno de los modernos modelos de la estrategia: Carl Von Clausewitz. En su obra " De la Guerra" sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica. Su pensamiento tuvo influencia en las contiendas del Siglo XX y en la actualidad aún tiene conceptos en vigor.

Otros estrategas con actual influencia son Liddell Hart, Mao Tse Tung, Fuller, Collins y sobre todo el francés Beaufre.

## DEFINICION, FINALIDAD Y MEDIOS

*No es razonable que quien está armado obedezca de buen grado a quien está desarmado, ni que el desarmado se sienta seguro entre servidores armados, ya que -por haber en el uno desdén y en el otro temor- es imposible que actúen juntos correctamente. Por eso, un príncipe que no se preocupe del arte de la guerra, aparte de las calamidades que ya hemos dicho, jamás podrá ser apreciado por sus soldados ni tampoco fiarse de ellos.*

NICOLAS MAQUIAVELO (El Príncipe)

### **Definición de la Estrategia**

Se puede definir a la estrategia como "*ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir medios (recursos naturales, espirituales y humanos) en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y/o mantener los objetivos establecidos para un fin último*".

### **Finalidad de la Estrategia**

La finalidad de la estrategia es alcanzar y/o mantener los objetivos fijados, utilizando lo mejor posible los medios que se disponen. Una estrategia es catalogada de buena si consigue alcanzar los objetivos previstos y si en ella ha habido economía de medios. Los objetivos pueden ser ofensivos, defensivos o simplemente mantenerse en la situación actual. El alcanzar o mantener los objetivos, implica doblegar la voluntad del adversario. Esto es una **decisión**. La decisión es pues la consecución de los objetivos a costa de la voluntad del adversario y de los factores externos e internos que intervienen en dicha decisión.

### **Medios de la Estrategia**

Se entiende por medios, todos los recursos materiales, espirituales y humanos disponibles para poner en ejecución una decisión. El poder que se puede disponer está en función de los medios propios para conseguir sus objetivos.

## LOS MODELOS ESTRATÉGICOS

*La victoria - finalidad del combate - es entonces consecuencia de la capitulación moral del enemigo y será el resultado de:*

- 1º El incremento de la pérdida física del adversario. (mediante el combate)*
- 2º El incremento de la pérdida moral. (como resultado del combate)*

*3º La confesión pública de estas desventajas, manifestado por el abandono del primitivo proyecto. (la capitulación o derrota)*

KARL VON KLAUSEWITZ (De la Guerra)

Ya hemos visto que es fundamental QUERER, PODER y SABER., o lo que es lo mismo: voluntad de vencer, libertad de acción y capacidad de ejecución. Según el grado de cada uno de estos componentes que tengamos se pueden emplear las siguientes modalidades de acción:

**Amenaza directa:** nuestros medios son muy potentes, el objetivo es modesto y hay amplia de libertad de acción. La simple amenaza de estos medios puede llevar al adversario a aceptar las condiciones que le imponamos y a coartar totalmente su libertad de acción.

**Presión Indirecta:** nuestros medios son escasos para constituir una amenaza decisiva, el objetivo es modesto y la libertad de acción es reducida. Hay que ejecutar acciones más o menos amenazantes de carácter político, económico o psicosocial.

**Acciones sucesivas:** nuestros medios son escasos, el objetivo importante y la libertad de acción reducida, se buscará la consecución del objetivo estratégico por una serie de acciones sucesivas. Se puede combinar la amenaza directa y la presión indirecta con acciones de fuerza limitadas en el espacio y en el tiempo.

**Lucha Total Prolongada:** nuestra libertad de acción es grande y los medios disponibles son escasos. Se obliga al enemigo a un desgaste mediante una lucha de guerrillas que le supondrá un esfuerzo mucho que no podrá sostener indefinidamente.

**Lucha Frontal:** nuestros medios son potentes, el objetivo es importante y la libertad de acción reducida. Se tratará de conseguir el objetivo estratégico mediante un conflicto rápido y violento (guerra relámpago).

## PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

*La anexión de un país pequeño por otro grande, o de uno grande por otro pequeño, son cosas que suceden corrientemente. Es frecuente que un país o fenómeno progresista, pero débil sea destruido por otro país o fenómeno retrógrado, pero fuerte.*

MAO TSE TUNG (Sobre la guerra prolongada)

Se entiende por principios la base, fundamento u razón fundamental sobre la cual se procede, siendo la estrategia una acción debe cimentarse en las constantes de acción humana que se resume en **QUERER, PODER Y SABER**. *Querer es un acto de voluntad; poder es un acto de libertad; y saber un acto de capacidad*. Por ello los principios estratégicos son tres:

### **VOLUNTAD DE VENCER**

Implica fe en el triunfo, tenacidad para alcanzar el objetivo, aún a costa de las adversidades que se puedan presentar. La voluntad de vencer contesta a ¿qué quiero hacer?

### **LIBERTAD DE ACCIÓN**

Es la facultad de elegir libremente la maniobra estratégica, los medios que han de ejecutarse, la asignación de misiones y orientar la realización de acuerdo con la situación; es la libre facultad para decidir, preparar y realizar, pese a la voluntad

y a la actuación del adversario. Responde a las preguntas ¿Cómo se puede hacer? ¿Quién puede hacerlo? Implica impedir la maniobra adversa y dirigir la propia hacia el objetivo. Siempre se debe buscar conservar la propia libertad y privar al adversario de la suya.

### **CAPACIDAD DE EJECUCIÓN**

Es la adecuación de los medios disponibles de cuantos elementos intervienen en el conflicto. El uso adecuado de los recursos en el tiempo y el espacio es la economía de esfuerzos.

## LA DECISIÓN ESTRATÉGICA

*Ya que los primeros propósitos políticos varían mucho en el curso de la guerra y al final pueden ser completamente distintos, justamente por que están determinados por los resultados y por la probabilidad de los acontecimientos.*

KARL VON KLAUSEWITZ (De la Guerra)

Toda acción estratégica consta siempre de tres variables: el tiempo, el espacio, la cantidad y calidad de los medios materiales y morales que definen una situación. Lo esencial es mantener la libertad de acción propia, negar la adversaria y mantener la iniciativa.

**El Espacio:** Es el área donde se desarrollará la acción estratégica. El espacio puede variar, ampliándose o reduciéndose, llegando incluso a no poder identificarse, como en el desarrollo de una guerra irregular, ya que esta es una guerra sin frentes en la que los dos bandos están entremezclados.

**El Tiempo:** es decisivo, puede estar a favor o en contra de uno. Está íntimamente ligado al principio de libertad de acción. Este factor implica eficacia y eficiencia en la aplicación de los recursos para conseguir el objetivo preciso.

**Fuerzas materiales y morales que definen una situación:** Tomando en cuenta el tiempo y el espacio, se evalúan las fuerzas materiales y morales propias y adversas, a fin de decidir qué hacer con las propias. Se pueden concentrar, dispersar, economizar, aumentar o reducir fuerzas.

### **El factor maniobra**

Hay dos tipos: las maniobras ofensivas y las maniobras defensivas. Unas son acciones y otras reacciones a acciones del adversario. Las maniobras **ofensivas** son: atacar, amenazar, hostigar y perseguir. Las maniobras **defensivas** son: defenderse, detener, canalizar y contraatacar. En ambos casos se emplea la decepción y simulación.

## TIPOS DE ESTRATEGIA

*Los factores morales constituyen la cuestión más importante en la guerra, porque los efectos de las fuerzas físicas están completamente fundidos con los efectos de las fuerzas morales, y no pueden separarse.*

KARL VON KLAUSEWITZ (De la Guerra)

### **La Estrategia Directa**

Significa alcanzar el objetivo por el empleo de la fuerza. La confrontación directa se hará de fuerte a fuerte y la decisión deberá producirse en el teatro principal (Clausewitz).

### **La Estrategia Indirecta**

Inspira las formas de conflicto que no buscan directamente el objetivo final mediante el enfrentamiento frontal de las fuerzas, sino mediante procedimientos menos directos del orden político, económico y social. Implica explotar lo mejor posible una escasa libertad de acción y obtener el éxito decisivo pese a la limitación de los medios que pueden ser empleados.

Esta estrategia otorga la prioridad al no empleo de la fuerza, antes al contrario, el aspecto social que es de especial peso cuando se trata de luchas ideológicas donde la población es el objetivo fundamental.

### **Subdivisión de la Estrategia**

La estrategia es siempre una por sí misma, pero para su estudio y en según qué facetas del conflicto ese puede subdividir en:

#### **Estrategia General**

Es la cáscara que rodea el núcleo duro que es la política. Sin política no hay estrategia. Por tanto, ésta se encuentra subordinada a aquella. El papel de la estrategia es definir la misión propia y la combinación de las diversas estrategias específicas: política, económica, social y de empleo de la fuerza.

#### **Estrategia Particular o Específica**

Es cada una de estas estrategias particulares que la gran estrategia ha concebido, por lo que está directamente subordinada a la primera. Reparte y combina las tareas de las acciones realizadas en las diferentes ramas de actividad del ámbito considerado.

#### **Estrategia Operativa**

A este nivel se sitúa el punto entre el concepto y la ejecución, es decir, lo que se quiere o se debe hacer y lo que hace posible las condiciones tácticas.

El fin de la estrategia operativa es unir los objetivos elegidos por la estrategia particular con las posibilidades determinadas por las tácticas o por las técnicas de la rama considerada.

#### **Estrategia Logística**

Es la encargada de producir, mantener y abastecer los medios materiales necesarios para poder contar con todo el poder necesario y enfrentar con éxito el conflicto por conseguir el objetivo deseado. La estrategia logística y operativa se complementan, pues ninguna vale nada sin la otra.

# TÁCTICA

*Los gobiernos inteligentes y los generales con conocimiento de la ciencia militar deben prepararse primero; después pueden lograr el éxito antes de combatir, de forma que no pierden un posible logro exitoso después de luchar. Por ello, cuando los guerreros salen con éxito y vuelven sin ser heridos, entienden el arte la guerra.*

SUN BIN (El Arte de la Guerra II)

Si podemos decir que la Estrategia es la ciencia y el arte de ganar la guerra, se puede decir que la táctica estudia la forma de ganar batallas.

Por poner un símil, estrategia sería cómo ganar un campeonato en un deporte; la táctica haría todo lo posible para ganar un partido de ese campeonato.

Existe una rama intermedia que lo une y ya se ha comentado que se denomina nivel operativo. Vamos a pasar de largo sobre este nivel, ya que no afecta para nada para el planteamiento de este libro y sería desviarnos del tema que trata.

Existen unos principios tácticos, que aunque sean también de aplicación estratégica, es en el campo de la táctica dónde adquieren su mayor valor. Son la seguridad, la sorpresa, la economía de medios, concentración de fuerza, aprovechar el éxito y la flexibilidad. A continuación se explicaran en detalle todos estos conceptos.

## **Seguridad**

Consiste en precaverse de las acciones que el adversario puede realizar contra nosotros. Debe ser aplicada siempre y en cualquier circunstancia.

En 1941, la base aeronaval de Pearl Harbour en Hawai fue atacada por la aviación nipona. Consecuencia de ese ataque gran parte de la flota de los EEUU. fue hundida en el propio puerto y supuso el comienzo de la guerra en el Océano Pacífico para los EEUU. No había ninguna medida de seguridad en dicha base, con el resultado de un desastre total. En la fiesta judía del Yom Kippur, en 1.973, las fuerzas que guarnecían el Sinaí estaban con unos medios de una tercera parte de lo habitual. El ataque egipcio contra esas posiciones fue arrollador y cayeron a las pocas horas de iniciado el ataque. La seguridad estaba por debajo del mínimo nivel que la situación recomendaba.

## **Sorpresa**

Atacar al adversario en el momento y lugar menos esperado por éste. También consiste en emplear medios desconocidos o inesperados por este.

En la Segunda Guerra Mundial, los ejércitos aliados desembarcaron en Francia por Normandía, cuándo Alemania esperaba dicho desembarco en Calais. Se realizó la acción *por el lugar menos esperado* por el enemigo. Ya hemos comentado que los egipcios atacaron a los judíos el día de su fiesta nacional, el Yom Kippur, en el *momento menos esperado*.

En el periodo de los Tres Reinos Combatientes en China, un general efectuó un ataque nocturno contra el campamento de un enemigo muy superior en número. Para ello empleó dos mil bueyes a los que encendió teas en sus cuernos. Tras de ellos, empezaron a sonar los tambores. El estruendo de los tambores sumado a la estampida de los animales enloquecidos infundió el pánico y el descontrol, arrasando el campamento y las fuerzas enemigas. Se emplearon *medios inesperados* por el enemigo.

### **Economía de medios**

Hay que atacar con los medios mas ajustados posibles, otros recursos pueden hacer falta en otro momento y lugar. Siempre hay que dejar una reserva para situaciones imprevistas. Conviene estudiar con detalle los medios que asignamos para cada acción.

La guerra de guerrillas es el más claro ejemplo de economía de medios. Con escasas fuerzas se puede hostigar y llegar a vencer a fuerzas muy superiores. Sobran ejemplos de ello en la Historia.

### **Concentración de esfuerzos**

Es la concurrencia al mismo fin de cuantos elementos intervienen en una acción, sea ofensiva o defensiva. Se materializa mediante la aplicación en el momento oportuno en tiempo / espacio de una superior potencia a la del adversario. Por el contrario, conviene dividir las fuerzas enemigas para que no lleguen a concentrar sus medios. Una vez dividido, se pueden lanzar nuestros medios, que serán superiores, contra una parte del adversario que será derrotado con facilidad. De esta forma, una pequeña fuerza puede vencer a cualquier fuerza superior.

### **Aprovechamiento del éxito.**

Consiste en mantener el impulso de las primeras acciones con éxito para beneficiarse de la disminución, ya conseguida, de la potencia del adversario o para anular y desequilibrar sus posibilidades de acción o reacción. Cualquier éxito parcial debe ser rentabilizado.

En la invasión de Francia por Alemania en la Segunda Guerra Mundial, los alemanes lograron embolsar en Dunkerke lo que quedaba del ejército francés y todo el ejército inglés en Francia. Si se hubiera aprovechado el éxito, habrían apresado o destruido dichas fuerzas. Sin embargo, se las dejó partir a Inglaterra, de forma que, una vez recuperadas, fueron empleadas en otros frentes contra Alemania.

### **Flexibilidad.**

Es la capacidad de modificar las disposiciones iniciales para adaptarse a las variaciones de la situación. Exige apertura de mente y planes sencillos con soluciones alternativas. Mantener una reserva de medios es una receta básica para ejercer una flexibilidad táctica o estratégica. Ningún plan podrá prever de manera exacta las variadas situaciones que se puedan presentar en cuanto nos enfrentamos a un adversario.

Ningún plan resiste el primer choque contra un adversario, siempre hay que modificarlo o realizar otro nuevo. Conviene no aferrarse ciegamente a las disposiciones iniciales debido a lo cambiante de la situación según se desarrolla el combate.

*Si tomas los suministros de armas de tu propio país, pero quitas los alimentos al enemigo, puedes estar bien abastecido de armamento y de provisiones.*

*Los que ganan todas las batallas no son realmente profesionales; los que consiguen que se rindan impotentes los ejércitos ajenos sin luchar son los mejores maestros del Arte de la Guerra*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

## CAPÍTULO 2. AUTOCONTROL

*"Quien se controla a sí mismo, no tendrá dificultad alguna para gobernar con eficacia. Al que no sabe gobernarse a sí mismo, le resultará imposible ordenar la conducta de los demás hombres".*

Confucio. ANALECTAS.

### AUTOCONTROL

*Los sabios se controlan en actos, en palabras y en pensamientos. Verdaderamente se controlan bien.*

DHAMMAPADA

Para poder practicar todo lo que en este libro se expone, es necesario un gran autocontrol. Le hará falta para jugar a este fascinante Gran Juego, y también le será muy necesario el saber cómo hacer perder el autodomínio a sus adversarios.

Vamos a tratar cuáles son las ideas irracionales que hacen que el ser humano pierda el autocontrol y cómo evitar caer en ellas. Por supuesto, conociendo cómo se maneja el control de uno mismo, sabrá como se puede perder. Y sabiendo cómo se puede perder, hará que los demás jugadores que a usted le interese nunca tengan autocontrol.

Después, le vamos a presentar una parte de usted que suele ser una gran desconocida: su mente. Conociéndola, logrará conocer mejor la de los demás, y conociendo la de los demás, tener un buen punto de apoyo para hacer palanca en la dirección que nos interese.

Para afinar mas nuestra mente, se expondrán los fundamentos de la concentración proponiendo unos sencillos ejercicios (en apariencia). También se tratarán unas elementales técnicas de relajación y respiración.

Por último, conocerá someramente la meditación. Seguramente pensará que es algo muy complicado, que exige una disciplina de Extremo Oriente y que se explica en términos extraños y esotéricos. Nada más lejos de eso, se sorprenderá de lo sencillo que es y lo beneficioso que resulta. Cuando acabe de leerlo, o quizás mientras lee, ya lo logrará.

### DEFINICIÓN

**La felicidad:** *Un gato grande ve cómo un gatito trataba de agarrarse la cola y le pregunta: ¿Por qué lo haces? Y el gatito dijo: "Porque he aprendido que lo mejor es la felicidad y mi cola es la felicidad" Y el gato grande le respondió: "Yo también sé que mi cola es la felicidad, pero me he dado cuenta que cuando la persigo se me escapa y cuando voy haciendo lo que tengo que hacer ella viene detrás de mí por dondequiera que yo vaya"*

CUENTO HINDÚ

El autocontrol emocional es la capacidad que nos permite controlar a nosotros mismos nuestras emociones y no que estas nos controlen a nosotros, sacándonos la posibilidad de elegir lo que queremos sentir en cada momento de nuestra vida.

Nosotros somos los actores o hacedores de nuestra vida ya que de las pequeñas y grandes elecciones depende nuestra existencia; tenemos la importante posibilidad de hacer feliz o no nuestra vida, a pesar de los acontecimientos externos.

Esos acontecimientos no son los que manejan nuestra vida, sino nosotros mismos, como sujetos activos manejamos nuestra felicidad dependiendo de la interpretación que hacemos de ellos.

Somos lo que pensamos y si aprendemos a controlar nuestros pensamientos también así podremos controlar nuestras emociones.

El sentimiento lo podemos definir como una reacción física a un pensamiento. Si no tuviéramos cerebro no sentiríamos. Con algunas lesiones en el cerebro no se siente ni el dolor físico. Todas las sensaciones llegan precedidas por un pensamiento y sin la función del cerebro no se pueden experimentar sensaciones. Si se controlan los pensamientos...y las sensaciones y sentimientos vienen de los pensamientos, entonces ya se es capaz de tener un autocontrol emocional.

Todos tenemos derecho a hacer, pensar y sentir lo que queremos, siempre y cuando no perjudiquemos a nadie.

## **ALGUNAS IDEAS IRRACIONALES O PENSAMIENTOS DISTORSIONADOS QUE IMPIDEN EL AUTOCONTROL EMOCIONAL.**

Hay muchas ideas irracionales o pensamientos distorsionados en nuestra sociedad que impiden el autocontrol emocional y logran que nuestra vida no sea plena, que la disfrutemos con alegría. Los sentimientos no son simples emociones que nos suceden, sino que son reacciones que elegimos tener. Si somos dueños de nuestras emociones, si las controlamos, no tendremos que escoger reacciones de autoderrota.

Algunas de esas ideas irracionales o pensamientos distorsionados, son:

### **Falta de autovaloración**

*Fácil es ver los fallos de los demás, pero los propios fallos son difíciles de ver. Uno aventaja, como la paja, los fallos de los demás, pero esconde los propios como el cazador se esconde a sí mismo.*

DHAMMAPADA

Es común que, como mucha gente en esta sociedad, se haya crecido con la idea de que está mal amarse a sí mismo, que eso es **egoísmo**.

Pero el amor a los demás está relacionado con el amor que nos tenemos a nosotros mismos. El amor es una palabra que tiene tantas definiciones como personas hablaron de él.

La definición que por el momento más me gusta es la de DYER: *"Amor es la capacidad y la buena disposición para permitir que los seres queridos sean lo que ellos elijan para sí mismos, sin insistir en que hagan lo que a ti te satisficiera o te gustase"*

Hay muy pocas personas que pueden aplicarse esta definición a sí mismos. Cuando haya reconocido lo que usted vale y lo bueno que es, no tendrá necesidad de que los demás apoyen y refuercen su valor ajustando su conducta a sus instrucciones.

Logra amarse a usted mismo y es capaz de amar a los demás y de hacer cosas por los otros al poder dar y hacer cosas para sí mismo. Entonces no tendrá problemas para amar o dar, no lo hará porque espera retribuciones o gratitud sino por el verdadero placer que se siente al ser generoso y amante.

Hay que destruir los pensamientos irracionales de que se tiene un solo concepto de sí mismo y que este es positivo o negativo siempre. Puede ser que no le guste cómo se ha portado en algún momento, pero eso nada tiene que ver con su autovaloración.

Vale por sólo el hecho de existir, de ser un ser humano. Tiene un valor dado ajeno a sus logros. Es tan absurdo hacer que lo que usted vale dependa de algún logro externo, como lo es hacer que dependa de la opinión de otra persona. El resultado final de cualquier actividad o empresa que realice no determinará de ninguna manera su valor como persona.

### **Falta de aceptación del cuerpo**

*Es imposible ser feliz sin también ser sabio, honorable y honesto, y es imposible ser sabio, honorable y honesto sin también ser feliz. La felicidad es tan dependiente de la práctica de la sabiduría, el honor y la honestidad que ser negligente con sólo uno de estos valores conducirá irremediabilmente a problemas y lamentaciones en la vida.*

EPICURO

No es que tenga buen o mal cuerpo, usted es su cuerpo. El que no le guste significa que no se acepta a sí mismo como ser humano. Si los rasgos físicos que le desagradan pueden ser modificados, haga que cambiarlos sea una de sus metas.

Las partes que desaprueban y no se pueden cambiar pueden ser vistas con una óptica diferente. No se tiene porqué aceptar la definición de la sociedad respecto a la belleza. No deje que los demás le dicten lo que es atractivo para usted. Rechace las comparaciones y las opiniones de los demás, importa sólo lo que para nosotros es válido. Vemos exactamente lo que escogemos ver, incluso en los espejos.

### **Seguridad en cuanto a garantías externas**

*Si te conoces a ti mismo y conoces a tu enemigo, todos tus combates se medirán por victorias.*

SUN TZU

Esta seguridad es otra idea irracional ya que mientras vivamos en esta tierra y si el sistema sigue siendo el mismo nunca podremos tener esa seguridad.

Y aunque no fuera una idea irracional, sería una fea manera de vivir ya que la seguridad elimina la excitación, la emoción y el crecimiento. Pero hay una seguridad que sí vale la pena buscar y es la seguridad interior que les brinda el tener confianza en sí mismo y en su capacidad de solucionar cualquier problema que se le presente.

### **Dependencia psicológica**

*Quien conquista la pasión, no vuelve a ser derrotado.*

DHAMMAPADA

Lo racional es ser independiente psicológicamente, o sea ser uno mismo, viviendo y escogiendo los comportamientos que elige y desee. El depender de alguien psicológicamente, significa que esa relación no implica una elección, sino que es un vínculo en el cual se siente obligados a hacer o ser algo que no quiere.

Si lo que desea es ese tipo de relaciones, entonces no es malo, pero si la necesita o se siente obligado a tenerla y luego le molesta, entonces quiere decir que está actuando irracionalmente.

La independencia psicológica implica: no necesitar a los demás, no digo no desear a los demás, sino: NO NECESITARLOS.

Usted es responsable de sus propias emociones y las demás personas de las suyas. Nadie puede controlar sus sentimientos salvo uno mismo.

### **Vivir en pasado o futuro**

*Un día mientras caminaba a través de la selva un hombre se topó con un feroz tigre. Corrió pero pronto llegó al borde de un acantilado. Desesperado por salvarse, bajó por una parra y quedó colgando sobre el fatal precipicio. Mientras él estaba ahí colgado, dos ratones aparecieron por un agujero en el acantilado y empezaron a roer la parra. De pronto, vio un racimo de frutillas en la parra. Las arrancó y se las llevó a la boca. ¡Estaban increíblemente deliciosas!*

CUENTO ZEN

El único tiempo que existe es el presente ya que el pasado ya pasó y el futuro aún está por llegar. Solamente existe un momento en el que podemos experimentar algo y ese momento es ahora.

Lamentablemente se pierde mucho tiempo en recordar el pasado y pensar en el futuro. Es muy importante que nos hagamos cargo de nuestro momento presente. Vivir el presente, el ahora.

El pasado ya no existe; sí nos puede aportar mucho, pero ya pasó; tomemos lo bueno, dejemos lo malo y listo, ya se fue. El futuro no llegó; nada sabemos de él, lo podemos vislumbrar, planear, pero no detenernos en él, ya que aun no está.

Este momento es el único que tiene, por ahora... Por lo tanto, hay que vivirlo, disfrutarlo, como si fuera el último.

## **Necesidad de aprobación**

*Algunos hombres y mujeres desean ser famosos y bien conocidos porque piensan que esto hará que sus vidas estén a salvo de riesgos. Si la fama acarrea la seguridad, es bueno y correcto desear ser famoso; pero si una vida famosa trae más problemas que una vida oscura, es tonto desear lo que es realmente malo para nosotros.*

EPICURO

A todos nos gusta que nos aprueben. La aprobación no es un mal en sí mismo; se convierte en patológica cuando es una necesidad en lugar de un deseo.

Es imposible lograr la aprobación de todas las personas en todas las cosas que hagan, ya que todos los seres humanos somos diferentes. Además, aunque parezca extraño, cuanto más se busca aprobación, menos se la encuentra.

## **Perfeccionismo**

*Cuanto más deseamos alcanzar un objetivo, menos lo logramos. Una voluntad demasiado tensa hacia un objetivo constituye un obstáculo.*

AWA KANZO SENSEI (Maestro de Kyudo)

¿Por qué tenemos que hacer todo bien? ¿Quién está anotando los puntos? Es absolutamente paralizante la búsqueda constante del éxito en todo lo que hacemos.

Está bien que algunas actividades las intente hacer lo mejor posible, pero ¿por qué todas? La misma ansiedad que da plantearse hacer las cosas a la perfección, los lleva muchas veces a hacerlas peor, ya que la ansiedad impide pensar con claridad.

Hacer las cosas a la perfección es una idea irracional, ya que la perfección no es un atributo de la naturaleza humana. Cambie el "*Haz lo mejor posible*" por "*Hazlo*". Haga lo que quiera hacer y no se prive de ese placer, solo porque quizás no lo haga bien.

Puede haber ocasiones en las que según sus propias reglas fracase en algo. Pero este fracaso puede ser productivo, puede servir de incentivo al trabajo y a la investigación. Lo importante es no equiparar el acto, a su valor como persona. Se trata sólo de no haber logrado el éxito en esa tarea y no que usted no valga.

## **Culpabilidad**

*Mejor conquistarse a uno mismo que conquistar a los demás.*

DHAMMAPADA

Las emociones más inútiles son la culpabilidad por lo que se ha hecho y la preocupación por lo que se podría hacer. La culpabilidad no es solo una preocupación por el pasado, es la inmovilización del momento presente.

Aprender de las equivocaciones es una parte sana y necesaria del crecimiento y desarrollo, pero experimentar culpabilidad sólo cuando este sentimiento les impide actuar ahora porque antes se comportó de determinada manera.

Este sentimiento es irracional no sólo porque le hace sentir molesto y deprimido, sino que es inútil porque aunque le dedique el resto de su vida a sentirse culpable nunca logrará borrar lo sucedido.

Por lo tanto mejor dedique su valioso tiempo a hacer algo más constructivo como puede ser cambiar su actitud respecto a las cosas que le producen culpa.

## **Preocupación**

*¿Temes sufrir? Ya sufres por temer.*

PROVERBIO CHINO

Por mucho que se preocupe por el futuro no cambiará nada. No hay que confundir preocupación, con hacer planes para el futuro; sólo es preocupación cuando de alguna manera se encuentran inmovilizados por algo que ocurrirá en el futuro.

La preocupación es endémica en nuestra cultura. Casi todos los seres humanos pierden un tiempo enorme en preocuparse y esto no sirve para nada ya que ni un solo minuto de preocupación puede mejorar el futuro; al contrario, nos quita eficiencia para vivir el presente.

Este es un aspecto a modificar ya que le hace desperdiciar muchos momentos presentes en comportamientos que no le brinda retribuciones positivas. La preocupación sólo le sirve para agregar estrés innecesario a su vida y no le aporta nada.

## **Depresión**

*Si nuestra paz mental no fuera disturbada por ideas supersticiosas sobre cometas, estrellas fugaces y otros tipos de fenómenos astronómicos, o por pensar en la muerte (lo que realmente es nada para nosotros), así como por nuestra carencia de entendimiento de los límites del sufrimiento y cómo manejar racionalmente nuestros deseos, no tendríamos necesidad alguna de adquirir un cabal entendimiento científico de la naturaleza.*

EPICURO

Si se siente deprimidos cuando llueve, no es a causa de la lluvia, sino porque se está diciendo cosas negativas con respecto a la lluvia. Esto no quiere decir que se deba engañar diciéndose cosas que le haga disfrutar de la lluvia, sino que más bien se pregunte: "¿Por qué voy a escoger la depresión? ¿Acaso deprimirme me ayudará a enfrentarme con la lluvia, de una manera más eficiente?"

Es usted el responsable de lo que siente. Siente lo que piensa y puede aprender a pensar diferente sobre cualquier cosa, si decide hacerlo. Pregúntense si vale la pena, si le compensa ser infeliz, estar deprimido o sentirse herido u ofendido.

Entonces examine profundamente el tipo de pensamientos que le están llevando hacia esos sentimientos de debilidad que no les sirve para nada más que para paralizarlo y evitar que disfrute del momento presente por pérdidas que por más que lamente nunca la podrá cambiar. La depresión es autocausada por nuestros propios pensamientos negativos con respecto a la pérdida.

Por más que nos deprimamos no lograremos recuperar lo perdido, deprimirnos solo nos va a servir para agregar a la pérdida el malestar que nos autocausamos deprimiéndonos y además no podremos disfrutar del presente.

## **Suerte**

*No hay que perseguir las cosas, ni rehusarlas.*

HAIKU JAPONÉS

Crear en la suerte o el destino, es sentarse a esperar que las cosas pasen sin hacer nada para lograrlo, sin luchar por lo que uno quiere. Lo racional es ser activos y hacer que sucedan las cosas que deseamos en lugar de sentarnos a esperar que se den solas.

## **Prejuicios**

*No habléis agresivamente con nadie, porque los que atacáis podrán replicaros de igual manera. Las discusiones crean dolor y podréis recibir golpe por golpe.*

DHAMMAPADA

El prejuicio, se basa no tanto en lo que uno odia o le desagrada, sino en el hecho de que es más fácil y más seguro quedarse con lo conocido. Esto trabaja en su contra ya que evita que explore lo desconocido. Al ser espontáneo elimina sus prejuicios y se permite conocer y tratar con la gente e ideas nuevas. Si no confía en nadie que no le sea totalmente familiar es porque no tiene confianza en sí mismo cuando se mueve en terreno desconocido.

Puede decidir vivir cada día de una manera diferente, siendo espontáneo y vital o puede temer a lo desconocido y quedarse igual siendo el mismo de siempre. Lo opuesto al crecimiento es la igualdad o monotonía. Usted elige que es lo que quiere para su vida.

## **Ira**

*Arde. Es la cólera en el corazón. Humea. Es una injuria que vuestro enemigo profiere contra vosotros. Guardaros bien de extinguirla con violencia, no os venguéis, no os defendáis, sino dad lugar a esa cólera. Dejádla humear y que se extinga por sí misma. Si humea es que se extingue. No la apaguéis por la fuerza, dejad que se exhale y se pierda inútilmente en medio del aire sin heriros y alcanzaros.*

MORIHEI UESHIBA (Creador y Maestro de Aikido)

Ira se refiere a una reacción inmovilizante que se experimenta cuando nos falla algo que esperábamos. En general proviene del deseo de que el mundo y la gente sean diferentes a lo que realmente son.

Cuando se enfrenta con circunstancias que no son las que quiere, se dice que las cosas no deberían ser así (se frustra) y entonces elige la reacción de ira.

Se puede aprender a pensar de manera diferente cuando se sienta frustrado. Lo más probable es que siga sintiendo rabia, irritación y desilusión ya que el mundo no será nunca como quiere que sea. Pero la ira puede ser eliminada si cambia el enfoque.

Gran parte del tiempo las cosas y la gente serán distintas a lo que quisiera que fueran. Así es el mundo. O sea que de vez que opte por la ira se deja herir de alguna manera por culpa de la realidad.

¿No es una tontería molestarse por cosas que no pueden cambiar? En lugar de elegir la ira, puede empezar a pensar en los demás como en seres que tienen derecho a ser diferentes a lo que quisiera que fueran. Puede no gustarle lo que ve o como actúan otros pero no por ello enfadarse, sentir ira.

La idea es aprender a pensar en forma diferente para que esa ira no nos suceda, no nos paralice.

## **Justicia**

*Si uno encuentra un hombre sabio, quien como un descubridor de tesoros te señala tus defectos y te llama la atención sobre los mismos, debe asociarse con tal persona. Uno irá bien y no mal en la compañía de esta persona.*

DHAMMAPADA

Buscar la justicia es como buscar la fuente de la eterna juventud. La decisión de luchar contra la injusticia puede ser muy admirable sin duda, pero su elección de dejarse perturbar por ello es tan irracional como la culpa, la búsqueda de aprobación o cualquiera de los otros comportamientos autofrustrantes.

Si deja de buscar la justicia, hacer cuentas y compararse con los demás, es seguro que sus relaciones interpersonales mejorarán.

En lugar de perder el tiempo en pensar que las cosas son injustas, puede decidir lo que realmente quiere y ponerse a buscar las maneras para lograrlo de forma independiente de lo que el resto del mundo quiere o hace.

## **Deberización**

*Siempre hay un conflicto entre "lo que es" y "lo que debería ser".*

KRISHNAMURTI

*Sólo cuando la mente no busca estímulos en ninguna forma, ya sean externos o internos, puede estar completamente quieta y libre; y la creación existe únicamente en esa libertad.*

KRISHNAMURTI

Deberiza siempre que actúa como siente que debe hacerlo aunque prefiera otra forma de comportamiento. Por ejemplo: *"Debes ser amable, debes cooperar con las tareas, debes estudiar aunque prefieras otra cosa, debes ser siempre bueno/a, debes comportarte como todos, etc."*

No pasa nada si no guarda la compostura o no entiende. Nadie le está llevando lo cuenta ni nadie le va a castigar por no ser algo que otra persona dijo que debería ser. Nunca puede ser nada que no quiera ser todo el tiempo. No por eso, tenemos que estar contra el mundo, es sólo no imponernos *"deberías"* que no queremos o que nos tensionan, que nos obligan a cumplir siempre y si no lo hacemos también nos tensionan ya que nos lo impusimos por el *"debería"*.

Hacer lo que queremos es libertad, siempre y cuando no atentemos contra la libertad del otro. Recuerde que la idea es decidir por nosotros mismos, no

influenciados por los demás. Podemos equivocarnos, en nuestra elección, pero es asunto nuestro, por lo tanto no "debemos" rendir cuentas de nuestros errores que nos ayudan a crecer.

## **RESUMEN DE AUTOCONTROL**

*Aquel que controla firmemente sus sentidos, como el auriga sus caballos; aquel que está purificado del orgullo y desprovisto de las pasiones, a ese tal hasta los dioses envidian.*

DHAMMAPADA

Puntos racionales a destacar que resumen lo expuesto hasta ahora en este capítulo. **Según Albert Ellis, hay once juicios racionales específicos:**

**1.-** No es una necesidad esencial para un adulto poder contar con el amor y la aprobación de todas las personas que para él son importantes.

**2.-** Sería conveniente no valorarse a sí mismo sobre la base de la suficiencia, las actitudes y los logros externos.

**3.-** No hay que acusar o castigar a otros ni a nosotros mismos por actos que cometamos tanto sea por ignorancia, trastornos emocionales o por lo que sea. Sí, aplicar medidas de protección (encarcelación, si es necesario) para corregir esos errores y que no se repitan en el futuro y que ese ser humano se convierta en alguien que puede vivir en sociedad.

**4.-** Habría que tratar de no interpretar como una catástrofe toda situación que no se presente como uno querría.

**5.-** Casi ningún caso de desdicha se debe a hechos externos, sino a los pensamientos internos (lo que nos decimos)

**6.-** Con sólo preocuparse por peligros en acecho y meditar sobre la posibilidad de que se produzcan hechos temidos no se evitan las situaciones desagradables.

**7.-** La actitud constante de elegir siempre el camino "fácil", evitando dificultades y responsabilidades, suele llevar a la indolencia, a los temores y al aburrimiento. No ser demasiado exigentes consigo mismos ni demasiado poco exigentes. Buscar el equilibrio.

**8.-** Toda persona tendría que tratar de adquirir un grado de independencia saludable, en lugar de apoyarse en y/o depender de otra persona más fuerte que uno mismo. La meta de la independencia total es irrealista e indeseable. Es irrealizable en nuestra sociedad ya que todos somos en cierta medida, interdependientes. Pero se hace la diferencia con la dependencia parasitaria y las pautas racionales de compañerismo, amistad y cooperación.

**9.-** Inevitablemente, la historia pasada de un individuo ha ejercido influencias sobre su conducta presente, lo cual no implica que tenga que seguir dirigiéndola, ni afectándola.

**10.-** De nada sirve preocuparse por los problemas y trastornos ajenos. No hay que confundir el deseo de brindar asesoramiento y ayuda cariñosa a los demás, con la tendencia a preocuparse excesivamente por ellos.

**11.-** Quien se pone como meta la perfección o el control absoluto de las exigencias de la vida suele sumergirse en el pánico y la ineficiencia. Errar es humano ya que el hombre es un ser falible. No esperar soluciones perfectas, que tal vez ni siquiera existan.

## CONCENTRACION

*El Poder de la Mente (o pensar en un limón) Siéntese cómodamente. Afloje la ropa que le apriete y olvide sus preocupaciones. Respire hondo y relájase. Piense en un limón. Ahora ve su color amarillo y su textura rugosa. Nota al tacto la forma de su piel y la forma de sus extremos, así como la sensación de su peso. Con un afilado cuchillo lo corta por la mitad. Percibe el olor fuerte y penetrante que le trae recuerdos; aprieta una mitad y ve las gotas de zumo que salen despedidas. Disfruta del olor. Después, lo acerca a su boca y pasa la lengua por la parte recién cortada. Se da cuenta del sabor ácido y potente de la fruta. Observe cuanta saliva ha producido en su boca. Es el poder de la sugestión.*

Significa el enfocar la mente en una sola cosa (objeto, pensamiento, etc.). Advierta que los pensamientos se tratan como "cosas", porque es lo que son. Ya se dará cuenta conforme practique con su mente.

Como ejemplo sencillo puede realizar el siguiente ejercicio:

*Elija un sitio tranquilo y silencioso, y póngase sentado cómodamente. Esto será válido para cualquier ejercicio que en adelante se describa.*

*Limítese a contar cada vez que inspira al realizar una respiración. "Inspirar 1", Inspirar 2"... etc. Será normal que otros pensamientos se presenten. No luche contra ellos, se harán más fuertes. Deje que se agoten ellos solos. Cada vez que pierda la cuenta, limítese a empezar. No se juzgue, no evalúe: no compite usted con nadie, ni ese es el fin. Verá que no es nada fácil, pero que se siente mejor y que sus pulsaciones han bajado y respira mas pausado y relajado. Eso es un beneficio añadido de esta práctica.*

*También habrá notado que los pensamientos tienen vida propia, aparecen, molestan y generalmente, se van. Piense que los pensamientos son suyos, pero usted es mas que sus pensamientos.*

El hombre necesita de varios elementos para realizar una tarea eficazmente, desde aprender una canción a dominar disciplinas teóricas y físicas. Entre estos elementos el más importante, después de tener la voluntad necesaria, está la concentración, ya que sin ella no se logra una utilización al máximo de nuestras capacidades mentales. Por esto es de gran importancia desarrollar el hábito de la concentración para lograr un mejor resultado en nuestras acciones y en el menor tiempo posible.

Para el logro de sus aspiraciones, para el buen éxito en todo lo que persigue, el hombre necesita de algo vital en todo momento y lugar: la concentración de propósito, de pensamiento, de sentimiento y acción. Mediante la concentración, la mente y el cuerpo aprenden a actuar juntos, sin malgastar energía física o mental. Este es el estado ideal que permite el vaticinio de un seguro éxito. Con una práctica perseverante aprenderemos a dominar nuestra mente de modo de poder mantenerla fija algún tiempo, en una misma línea de pensamiento. Fijar la mente en un solo punto, sin vagar y sin entregarse a distracciones que causan los objetos externos, la actividad de los sentidos o la mente misma; esto es concentración.

Concentrarse en una idea o cosa, es colocarla ante nuestra atención y contemplarla, en todo y en parte, sacando de ella hasta los menores detalles. Concentrarse es un acto, es sincronizar el pensamiento con la acción evitando todo derroche de energías físicas o mentales.

Debemos practicar la concentración a fin de establecer una disposición o tendencia preponderante, de modo que todas nuestras ideas se polaricen por ella. Así llegamos al convencimiento de que todos los pensamientos que constituyen nuestra base mental, tienen mucha más importancia que aquellos pensamientos esforzados que sostenemos en los momentos en que tratamos asuntos que requieren especial atención.

El curso o flujo del pensamiento sigue una determinada disposición o tendencia. Esto nos dice a las claras que el triunfo en la consecución de un objeto estriba en que sepamos establecer una disposición permanente en la correspondiente dirección. Una vez logrado esto, hasta el suceso más adverso como el más trivial, serán asimilados en favor de la conquista de nuestros fines.

La voluntad dirige el pensamiento y crea la disposición necesaria a un período de tiempo o a una empresa determinada. Entendido esto, usted también puede convertirse en una persona de vigorosa concentración.

En la práctica diaria de los actos más simples reside el principio de su aprendizaje. Desde hoy comience a reparar en todas las pequeñas cosas sin malgastar sus poderes en ociosos pensamientos, emociones o acciones. No haga ninguna cosa mientras esté pensando en otra, recordando siempre que el pensamiento y la acción deben ir unidos, tan estrechamente que no dejen cabida a interferencia alguna.

**Evite toda acción inútil o superflua** así como también **todo pensamiento ocioso**.

En lo corporal, los pequeños malos hábitos como entrecuchar las rodillas, apretarse los dedos para hacerlos crujir, etc., deben ser desterrados por usted.

Las grandes actividades perjudiciales también deben proscribirse, algunas de ellas son: el quedarse hasta tarde en la cama por la mañana, el malgastar tiempo en la noche, el comer más de lo necesario, el luchar por conseguir algo que no necesita, etc. Igualmente debe evitar en lo posible toda excitación corporal y toda tensión nerviosa o muscular. Poco a poco, y con el aumento progresivo del tiempo dedicado a ello, estos malos hábitos difíciles de extirpar de golpe, irán desapareciendo condenados a un saludable olvido.

A continuación encontrará algunos ejercicios que deberá practicar a diario y que constituirán un valioso aporte a su desarrollo mental y físico. Busque para ellos un lugar apropiado de su casa. Su cuerpo es un disco emocional que registra sus propias creencias e impresiones, ordénele relajamiento y él le obedecerá. En cuanto a su mente, líbrela de la irritabilidad de la vida diaria, será un gran aporte a su mejor concentración.

## Ejercicios de Concentración

*Conócete a ti mismo.*

QUILON EL LACEDEMONIO

*La confianza absoluta al determinar lo que es cierto y lo que es alucinatorio es sólo posible si aprendemos a distinguir claramente entre aquellas ideas que se basan en lo que sabemos y hemos experimentado y aquellas otras que tienen su origen en la imaginación y nada más. En otras palabras, si damos la misma autoridad a la imaginación y a nuestros sentimientos internos que el que damos a lo que sabemos y hemos experimentado, nunca estaremos completamente seguros respecto de nada, toda vez que no habrá un principio básico con el cual eliminar la duda y la confusión.*

EPICURO

### **1er. Ejercicio**

En un lugar apropiado, donde nadie lo moleste, tome un reloj y colóquelo tan lejos de su oído, como le permita seguir oyendo el tictac de su máquina.

Cierre los ojos y concéntrese en este ruido todo el tiempo que pueda, 50 segundos, 1 minuto, 2 minutos, tal vez no le sea posible al principio pero gradualmente irá aumentando su poder de concentración. Piense en el reloj y no lo aparte un instante de su mente, piense en su configuración exterior, vaya luego a la constitución de su maquinaria, vea las piezas moverse, sin perderlo un momento. Practique por lo menos una vez al día este ejercicio.

### **2º Ejercicio**

Antes de iniciar la práctica de este ejercicio, debe elegir cuidadosamente cuál será el objeto de su concentración y por cuánto tiempo se propone sostenerla. Hecho esto dígame: "*Voy a fijar la mente sobre tal o cual cosa durante diez minutos y en todo ese tiempo no tendré nada que ver con ninguna otra cosa*".

Le daremos un ejemplo de este ejercicio: Supongamos haber decidido concentrarnos en un perro, muy conocido para nosotros, ya que este es un factor primordial. Tratando en lo posible de seguir un orden de cosas, pensando todo lo que queremos y podamos relacionarlo con él; sin perder en ningún momento la imagen de nuestro perro.

A fin de servir mejor a nuestro propósito, a través de este ejemplo, observaremos rigurosamente las tres leyes del pensamiento.

*Objeto y clase:* Este perro es un animal, pertenece a los vertebrados, es cuadrúpedo, mamífero, pilífero, etc. Otros miembros de su especie son: la jirafa, la vaca, la oveja, el caballo, el conejo, el burro, el elefante, y así sucesivamente establecemos mentalmente todos los animales que se asemejen a nuestro perro, sin sentirnos satisfechos hasta haber podido extraer todo posible pensamiento en cuanto a semejanza y diferencias con los otros animales que desfilan por nuestra mente.

Pasamos enseguida a otra vía del pensamiento: *El Todo con la Parte*. Teniendo a nuestro perro siempre presente en la imaginación, tomamos una parte de su cuerpo; la cabeza, luego las patas delanteras, etc. Concentremos nuestra

atención en sus ojos, pensamos en la forma, el marco formado por los párpados, los distintos colores que lo componen, etc. Tendremos especial cuidado en no inventar lo desconocido, tratando solamente de ahondar con nuestra imaginación lo conocido.

Así por ejemplo; si nunca nos detuvimos a observar cuánto dedos tiene el perro en sus patas delanteras, no pensaremos caprichosamente en una cifra cualquiera. Continuaremos con su forma, color, características de sus movimientos, etc.

*Cualidad y familiaridad:* Esta ley está relacionada a las más notables experiencias que nos son familiares, y tiene más que hacer con la imaginación que con la observación lógica. Así nuestro perro es fiel, es nuestro mejor amigo. Su casa está pintada de colorado y blanco, la conserva en orden y aseada. Cuando el gato del vecino lo ataca en mi presencia rehuye la pelea, él sabe que me disgusta. Llego del trabajo y lo encuentro esperándome en la puerta, juguetea a mi alrededor y a veces me ensucia la ropa. Aún no he conseguido enseñarle a no ladrar a los automóviles que pasan, corre al lado de ellos como si quisiera espantarlos de sus dominios, etc., etc.

### **3er. Ejercicio**

Siéntese tranquilo en su cuarto y observe cuidadosamente. En riguroso orden mire lo que tiene al frente. De izquierda a derecha, observe atentamente los objetos adheridos a la pared, los muebles y los objetos que se encuentran entre ello. Mírelos con atención uno por uno sacando el máximo de detalles en cuanto a: formas, colores, contornos, ubicación, etc. Ahora cierre los ojos y describa con la mayor cantidad de detalles cada una de las cosas vistas.

Pase ahora a la pared de la derecha y haga la misma operación, luego a la otra, y después a la otra. El techo y el piso serán más fáciles pero no por ello dejará de prestarles atención.

Ahora salga de su cuarto. Concéntrese nuevamente en el mismo orden en que las vio repase todas las cosas que se encuentran allí dentro.

Practique a menudo este ejercicio por ser de especial utilidad. En la oficina hágalo con las cosas que se encuentran en su escritorio. Cuando se dirija a ella tome las casas o establecimientos que se encuentran en una manzana y descríbalas mentalmente después.

### **4º. Ejercicio**

Esta vez ejercitará con cosas abstractas, hechos vividos por usted mismo. Tome por ejemplo el día de ayer y recuerde imaginativamente toda la experiencia vivida desde que se despertó por la mañana. Siga paso a paso todos los incidentes, tratando de vivirlos otra vez con todos sus detalles de la manera más perfecta que le sea posible. Concéntrese totalmente, y si su mente se desviara en algún momento por efectos de una distracción, comience de nuevo desde el principio.

Permanezca sereno y flemático, no dé muestras de impaciencia o descontento y resista suavemente toda divagación del pensamiento. Ya hemos visto que el resistirse fuertemente a un pensamiento aún lo hace más persistente.

### **5º. Ejercicio.**

Reconstruya de memoria y en el orden en que son expuestas, las secuencias de un libro que haya leído recientemente. Cuando haya terminado lo referente a un capítulo, léalo nuevamente en su libro y luego comience de nuevo a recordarlo, llenando esta vez las lagunas y rectificando simultáneamente las inexactitudes. Por fin, después de haber dividido el capítulo en secciones, ensaye el recordarlo lo más preciso que pueda. Proceda de esta manera con todos los capítulos de su libro. No lo olvidará jamás.

### **Ejercicios corporales**

**Flexiones:** En la posición de pie naturalmente a los costados de su cuerpo con las palmas de las manos hacia adentro. Levante nuevamente los brazos sin doblarlos hasta que las manos se toquen por el dorso encima de la cabeza.

Vuelva a la posición inicial. Ahora inclínese lentamente a un lado hasta que la mano pase más abajo de la rodilla mientras la otra se doble hasta entrar debajo de la axila. Vuelva a la posición inicial y haga el ejercicio hacia el otro lado cuidando siempre de estirar el cuerpo lo más posible. Repita varias veces esta combinación de ejercicios.

Siempre de pie, con los talones juntos levante las manos sobre la cabeza e inclínese hacia adelante hasta tocar los pies sin doblar las rodillas. Repita ejercicio.

Finalmente levante un pie flexionando la rodilla hasta hacer un ángulo de 90 grados con su pierna. Baje este pie y alce el otro. Aumente el ritmo hasta correr sin moverse del mismo lugar.

**Respiración:** Estos ejercicios tienen por finalidad dar alegría y vigor al cuerpo.

Siéntese en la posición acostumbrada. El cuerpo derecho y la cabeza erguida. Inspira en forma igual y lenta por ambas fosas nasales, mientras mentalmente cuenta hasta ocho segundos. Retenga el aire en los pulmones por ocho segundos. Luego comience a expulsarlo lentamente contando también los ocho segundos. Repita varias veces este ejercicio.

Durante el ejercicio y alternativamente debe llenar de aire la parte superior de los pulmones encogiendo el abdomen, en el siguiente llenará la parte inferior de éstos extendiendo los músculos del pecho hacia abajo del diafragma.

**Nervios:** Extienda su mano hacia adelante con los dedos algo abiertos. Notará que se mueven un poco. Continúe en esta posición, empezará a sentir una especie de crujidos en las articulaciones. Con un esfuerzo de voluntad trate de mantener los dedos quietos. En unos pocos minutos comenzará a hormiguesar y sentirá una filtración en las puntas, como si algo se escapara de ellos. Lentamente mediante la voluntad y la mirada haga retroceder esta sensación al brazo, y de éste al cuerpo.

Ahora siéntese de espaldas a la luz, elija un mueble grande, mírelo. Recórralo con los ojos lentamente, sin dar saltos, por todos sus contornos. Si mover la cabeza recórralo por sus líneas más prominentes, hasta volver al punto de partida.

Practique movimientos uniformemente acelerados con todas las partes del cuerpo. Lenta, muy lentamente mueva la pierna hasta un punto determinado. Comience después el recorrido de vuelta. Haga lo mismo con los brazos, la cabeza, etc.

**Relajamiento:** Esta técnica conduce por medio de su práctica a la eliminación de todas las tensiones del cuerpo, proporcionando estabilidad emocional, autoconfianza y liberación de la voluntad. Intente estos ejercicios que le darán la pauta de cómo ejercer la relajación de cualquier parte del cuerpo.

Levante el codo izquierdo por encima del hombro colocando la mano sobre el pecho. Con el codo en su posición natural, levante la mano derecha hasta el pecho de modo de tomar sus dedos con los de la mano izquierda. Retire lentamente toda energía del brazo derecho hasta que no sienta vida en él, esto es que esté completamente relajado. Conseguida esa sensación, abra de repente la mano izquierda soltando la derecha. Si ésta cae sin vida habrá logrado el relajamiento.

Los ojos a menudo manifiestan cansancio y es bueno incluir el método para lograr su relación y descanso.

Al principio estos ejercicios le harán lagrimear o arder los ojos. No se preocupe por esto pues es necesario que durante los primeros días los realice teniéndolos abiertos, una vez adquirida la técnica podrá realizar los ejercicios con los ojos cerrados y experimentará así la verdadera relajación.

Cierre suavemente los ojos durante unos minutos aproximadamente. Sin abrirlos en ningún momento, ciérrelos fuertemente durante dos minutos. Afloje ahora toda tensión y manténgalos cerrados tres minutos. Repita varias veces este ejercicio.

Sin mover la cabeza, mire hacia arriba durante un minuto. Observe la tensión de los músculos de los ojos y transcurrido este período mantenga los párpados suavemente cerrados durante dos minutos. Repita luego esta operación mirando hacia abajo, derecha e izquierda, siempre con sus períodos de descanso. Hasta que en el último movimiento se tomará cinco minutos de negativización. Practique asiduamente este ejercicio ampliando estos períodos que son los iniciales, una vez adquirida la práctica hágalo sin abrir los ojos hasta terminar la sesión.

**Sentado:** Sin duda nos resulta muy fácil sentarnos, sobre todo porque se trata de una posición de descanso. Pero a los efectos del estudio y de la concentración debemos adoptar la postura correcta que nos permita un mayor rendimiento en nuestro trabajo.

El asiento elegido no deberá ser ni demasiado mullido que invite a la modorra, ni demasiado duro que nos haga sentir incómodos.

Haga ahora el siguiente ejercicio que repetirá todos los días por espacio de cinco a diez minutos.

Siéntese en el asiento por usted elegido. Las piernas bien flexionadas haciendo un ángulo de 90 grados, las palmas de las manos hacia abajo puestas sobre los muslos. El cuerpo derecho y la cabeza erguida mirando al frente.

Ahora concéntrese con el pensamiento fijo en una cosa sacando todos los detalles de ella. Si desea cerrar los ojos, ciérrelos, pero su cuerpo deberá continuar rígido, completamente quieto como quizá nunca lo estuvo.

Notará su cuerpo no es tan obediente como le parecía. Pero usted es su amo y por lo tanto está en condiciones de hacerle acatar sus órdenes. "Yo quiero" dígame cuando se sienta atacado por alguna asociación perturbadora. Así, obediente y adiestrado su cuerpo será su mejor servidor.

**De pie:** Quieto, derecho y atento, permanecerá durante cinco minutos delante de un espejo. No permita que su cuerpo se ladee, que sus músculos se muevan ni sus dedos se crispen.

Su mente puede ocuparse mientras tanto en pensar por turno en todas las diferentes partes de su cuerpo y sus funciones.

Le dolerán los hombros, los dedos o cualquier otra parte del cuerpo. No les preste atención y rechace esta asociación perturbadora aumentando su concentración.

Practique estos ejercicios cuantas veces le sea posible, observará que rápidamente irá adquiriendo el dominio de su cuerpo y de sus actos, ignorando a voluntad los sucesos exteriores.

## RELAJACIÓN

### **RELAJACION MUSCULAR PROGRESIVA**

#### **Introducción:**

Las técnicas de relajación al principio de siglo eran utilizadas sólo en el ámbito clínico, pero actualmente es una técnica que la pueden llevar a cabo todas las personas.

Debido a la importancia que actualmente se le otorga a la "tensión" o estrés como causante de diversos desequilibrios que a su vez también repercuten en el ámbito laboral, vida cotidiana, etc., ha hecho que aumente el interés por estas técnicas. Las técnicas de relajación muscular progresiva son un conjunto de ejercicios mediante los cuales se tensan y relajan los distintos grupos musculares del cuerpo para poder de esta manera redescubrir cuándo nuestros músculos están en tensión y aplicar entonces el procedimiento.

El éxito de la relajación depende de:

- Reconocer y relajar la tensión muscular.
- Practicar diariamente en casa.
- Aplicar la relajación en la vida cotidiana.
- Convertirla en un hábito.

#### **Condiciones para comenzar la relajación:**

- Sobre todo durante las primeras sesiones el ambiente donde se vaya a realizar la relajación debe ser tranquilo, con una temperatura agradable, y libre de distracciones.
- En cuanto al atuendo, hay que recalcar que se encuentre cómodo y preferiblemente no utilizar ropas ajustadas, gafas, etc. que puedan distraer durante el proceso de relajación.

- La postura puede ser tumbada en posición supina o sentada "de cochero".

### **Programa de relajación**

El programa de relajación propuesto en el siguiente cuadro es un esquema simplificado para realizar la relajación en poco tiempo.

#### **MANOS/ANTEBRAZOS/BÍCEPS DOMINANTES**

APRETAR EL PUÑO.

EMPUJAR EL CODO CONTRA EL BRAZO DEL SILLÓN.

#### **MANOS / ANTEBRAZOS / BÍCEPS NO DOMINANTES**

IGUAL QUE EL MIEMBRO DOMINANTE

#### **FRENTE, CUERO CABELLUDO, OJOS Y NARIZ.**

SE LEVANTAN LAS CEJAS TAN ALTO COMO SE PUEDA

SE APRIETAN LOS OJOS AL TIEMPO QUE SE ARRUGA LA NARIZ

#### **BOCA Y MANDÍBULA**

SE APRIETAN LOS DIENTES MIENTRAS SE LLEVAN LAS COMISURAS DE LA BOCA HACIA LAS OREJAS

SE APRIETA LOS LABIOS HACIA FUERA

SE ABRE LA BOCA

#### **CUELLO**

SE DOBLA HACIA LA DERECHA

SE DOBLA HACIA LA IZQUIERDA

SE DOBLA HACIA DELANTE

SE DOBLA HACIA ATRÁS

#### **HOMBROS, PECHO Y ESPALDA**

SE INSPIRA PROFUNDAMENTE MANTENIENDO LA RESPIRACIÓN AL TIEMPO QUE SE LLEVAN LOS HOMBROS HACIA ATRÁS, INTENTANDO QUE SE JUNTEN LOS OMÓPLATOS

#### **ABDOMEN**

SE METE HACIA DENTRO CONTENIENDO LA RESPIRACIÓN

SE SACA HACIA FUERA CONTENIENDO LA RESPIRACIÓN

#### **PIERNAS Y MUSLOS**

SE INTENTA SUBIR CON FUERZA LA PIERNA SIN DESPEGAR EL PIE DEL ASIENTO

#### **PANTORRILLA**

SE DOBLA EL PIE HACIA ARRIBA TIRANDO CON LOS DEDOS SIN DESPEGAR EL TALÓN DEL SUELO

#### **PIE**

DOBLAR LOS DEDOS HACIA ARRIBA Y LUEGO HACIA ABAJO

### **Control de la respiración**

La respiración es una función vital la cual no todo el mundo maneja correctamente por las condiciones de vida actuales. Al respirar solemos hacerlo acelerada y superficialmente.

Con las técnicas de control de la respiración pretendemos que las personas aprendan a utilizar todos los elementos que constituyen la respiración.

### **Esquema de los ejercicios:**

EJERCICIO 1: La persona debe conseguir dirigir el aire procedente de la inspiración hacia la parte inferior de sus pulmones. Para ello debe mover en la respiración la zona del vientre pero no la del estómago ni la del pecho.

**EJERCICIO 2:** La persona debe dirigir el aire hacia la parte inferior y media de los pulmones. Durante la respiración se moverá la zona del vientre y del estómago, pero no la del pecho.

**EJERCICIO 3:** El objetivo es conseguir la inspiración completa. Dirigir el aire primero a la zona del vientre, después a la del estómago, y por último al pecho (3 tiempos en la misma inspiración)

**EJERCICIO 4:** Aquí la espiración debe de ser más completa, el proceso es el mismo que en el ejercicio 3 pero simplemente que en la espiración fruncimos los labios.

**EJERCICIO 5:** El ejercicio es parecido al anterior, lo único que varía es que la inspiración debe de realizarse en un tiempo y no en tres.

**EJERCICIO 6:** El objetivo de este ejercicio es realizar la respiración completa. Para ello irlo habituando a la vida cotidiana poco a poco.

## **RELAJACION MENTAL**

### **Técnica del Arco Iris**

Esta técnica es muy sencilla y con ella se obtienen muy buenos y rápidos resultados.

Comencemos por adoptar una posición cómoda en un sillón de acuerdo a las características que les di anteriormente.

Luego cerramos nuestros ojos lentamente y tomamos conciencia en nuestros pies, los comenzamos a sentir muy pesados tanto así que no podemos moverlos y así mismo nos dirigimos hacia la pierna derecha, la comenzamos a sentir muy pesada tanto así que no podemos moverla, luego pasamos a la pierna izquierda, tronco, brazo derecho, brazo izquierdo, cuello y cabeza. Zona por zona vamos tomando conciencia de cada una de ellas y cada una de ellas se hace pesada muy pesada tanto así que no podemos moverla.

Después imaginamos que estamos que entramos a un edificio de siete pisos y estamos en el piso 1, por ser el piso 1 tomamos una respiración profunda, cuando observamos el piso vemos que todo absolutamente todo es de color rojo, las paredes el piso, el techo y luego observamos figuras de color rojo como un cesto de manzanas rojas, un sol de color rojo, insectos de color rojo, todo lo que podamos imaginar de color rojo.

A medida que vemos objetos, animales, etc. rojo; vamos caminando a lo largo de un pasillo rojo y al final del pasillo hay una escalera, subimos por la escalera y llegamos al piso naranja y como es el piso 2 tomamos 2 respiraciones profundas, esta vez haciendo conciencia de como nuestros pulmones se llenan de ese aire tan puro que respiramos.

Aquí observamos todo anaranjado como un cesto de naranjas, el pasillo, el techo, las paredes todo es de color naranja y vemos un sol de color naranja, vemos objetos, frutas, etc. de color naranja, igualmente caminamos por este pasillo hasta las escaleras subimos y llegamos al piso 3 y por ser este piso tomamos 3 respiraciones profunda haciendo conciencia como nuestros pulmones se llenan de aire y respiramos ese aire tan puro y maravilloso que nos llena de energía.

Este piso es de color amarillo, igualmente imaginamos todo amarillo, flores, el sol, arena, hojas, mangos, etc. Luego caminamos por el pasillo tomamos la escalera para llegar al piso verde que por ser el piso 4 nos corresponde cuatro respiraciones profundas, en este piso todo es verde: árboles, flores, insectos, frutas, etc.

Luego caminamos por el pasillo, subimos por la escalera y llegamos al piso azul, como es el piso 5 serian cinco respiraciones profundas tomando conciencia

como entra el aire a los pulmones y como lo exhalamos. Aquí vemos un cielo azul intenso, aves azules, hasta rosas azules. El siguiente piso es de color violeta con seis respiraciones, se observan orquídeas, aves violetas, etc. El último piso es el índigo (azul muy oscuro) en la cual estamos en la tranquilidad del océano donde es de color índigo, aquí tomaríamos 7 respiraciones profundas, también tomando conciencia de la inhalación y exhalación del aire.

En este punto ya hemos terminado nuestra relajación, ahora comenzamos a sentir nuevamente nuestros pies, la pierna derecha, la izquierda, el tronco, el brazo derecho, el izquierdo, el cuello y la cabeza, luego abrimos nuestros ojos lentamente.

Recuerde que debemos tomar nuestro tiempo para hacer la relajación, trata de no ser interrumpido por otras personas y el sitio donde lo realice debe ser ligeramente oscuro, al principio trata de no colocar música, pero luego cuando ya domine la técnica puede colocar una música muy suave, instrumental, si es posible donde se oigan sonidos de la naturaleza.

## **Técnica de Jacobson**

### **Introducción**

La técnica de la relajación muscular profunda es debida a Edmond Jacobson, un médico de Chicago que describió esta técnica en su libro titulado relajación progresiva. Esta técnica está basada en la premisa de que las respuestas del organismo a la ansiedad provocan pensamientos y actos que comportan tensión muscular. La relajación muscular profunda reduce la tensión fisiológica y es incompatible con la ansiedad: El hábito de responder de una forma anula el hábito de responder de la otra.

Con dicha técnica se han conseguido excelentes resultados en el tratamiento de la tensión muscular, la ansiedad, el insomnio, la depresión, la fatiga y otras dolencias. El tiempo necesario para su entrenamiento es de una a dos semanas, a razón de sesiones de 15 minutos diarios. Se recomienda el uso de una grabadora para su práctica y en el fondo de las palabras una música suave y relajante.

Esta técnica le servirá de base para otras aplicaciones cognitivas como la detención o cambio del pensamiento, la desensibilización sistemática o la aserción encubierta. Claro está que eso ya no es el objetivo de este libro, que usted puede ampliar por su cuenta cuando alcance rápidamente un nivel medio de relajación.

### **Procedimiento básico**

Póngase en una posición cómoda, cierre los ojos y deje el cuerpo libre de tensiones. Cierre el puño derecho y apriételo más y más fuerte, observando la tensión que se produce al hacerlo. Manténgalo cerrado y fíjese en la tensión que se ha desarrollado en el puño, en la mano y en el antebrazo.

Ahora libere la tensión. Sienta la flacidez de su mano derecha y compárela con la tensión que sentía hace unos segundos. Repita de nuevo el proceso con su mano izquierda y por último hágalo con las dos manos a la vez. Ahora doble los codos y tense los bíceps. Ténselos tanto como pueda y repare en la sensación de tensión. Relájese y estire los brazos. Déjelos relajados y observe la diferencia.

Dirija su atención hacia la cabeza. Arrugue la frente tanto como pueda y desarrúguela. Imagínese como toda la piel de su frente y de su cabeza entera se ha ido estirando hasta ponerse completamente lisa, en el momento en que se ha sentido relajado.

Ahora frunza el entrecejo e intente sentir cómo las venas se extienden por la frente. Relájese y deje que la frente se ponga de nuevo lisa. Ahora cierre los ojos y apriételos fuertemente. Observe la tensión. Relájelos y déjelos cerrados suavemente.

Ahora cierre la mandíbula, apretando con fuerza; note la tensión que se produce en toda la zona. Libérela. Una vez relajada, notará que los labios estarán ligeramente separados. Aprecié el contraste real que hay entre el estado de tensión y el de relajación. Ahora apriete la lengua contra el techo de la boca, es decir, contra el paladar. Observe el dolor que se produce en la parte posterior de la boca. Relájese. Ahora apriete los labios haciendo con ellos una "O". Relájelos. Observe cómo su frente, sus ojos, su mandíbula, su lengua y sus labios están, en este momento, relajados.

Desplace la cabeza hacia atrás tanto como pueda, sin hacerse daño. Observe la tensión que aparece en el cuello. Gírela hacia la derecha y fíjese en que se ha desplazado el foco de tensión; ahora gire hacia la izquierda. Enderece la cabeza y muévala ahora hacia delante, apretando la barbilla contra el pecho. Observe la tensión que siente en la nuca. Relájese dejando que la cabeza vuelva a una posición natural. Ahora encoja los hombros. Encójalos hasta que la cabeza le quede hundida entre ellos. Relájelos. Ahora bájelos y sienta como la relajación se extiende al cuello, nuca y hombros; relajación pura, más y más profunda.

Dé a su cuerpo entero la oportunidad de relajarse. Sienta la comodidad y la dureza. Ahora inspire y llene de aire los pulmones. Sostenga la respiración. Observe la tensión que se produce. Ahora espire haciendo que el tórax se deshinche y relaje, dejando que el aire vaya saliendo poco a poco. Continué relajándose haciendo que la respiración se produzca de una forma espontánea y agradable.

Repita esto varias veces, observando como la tensión va desapareciendo de su cuerpo a medida que el aire va siendo espirado. Ahora tense el estómago y manténgalo así. Note la tensión y luego relájese. Ahora coloque una mano en esta región. Respire profundamente apretando la mano contra la pared del estómago. Aguante y luego relájese. Perciba la diferencia que se produce al soltar el aire. Ahora arquee la espalda sin llegar a hacerse daño. Mantenga el resto del cuerpo tan relajado como pueda. Concentre su atención en la parte más baja de la espalda. Ahora relájese más y más profundamente.

Tense las nalgas y los muslos. Para ello, contraiga los músculos apretando con los talones hacia abajo, tan fuerte como pueda. Relájese y sienta la diferencia. Flexione los dedos de los pies con fuerza para que se tensen las pantorrillas. Estudie la tensión que se produce. Libérela. Ahora extienda con fuerza los dedos dirigiendo las puntas hacia arriba y sentirá con ello la contracción de los músculos de las espinillas. Relájese otra vez.

Sienta la sensación de pesadez en la parte más baja del cuerpo, a medida que la relajación se va haciendo profunda. Relaje los pies, los tobillos, las pantorrillas, las espinillas, las rodillas, los muslos y las nalgas. Luego deje que la relajación se extienda hasta el estómago, hasta la región lumbar y el tórax. Deje que se extienda más y más. Siéntala en los hombros, en los brazos y en las manos. Más y más profundamente. Sienta la sensación de laxitud y relajación en el cuello, en la mandíbula y en todos los músculos de la cara.

Llegado a este nivel profundo de relajación, le aconsejamos imaginarse a sí mismo en un lugar tranquilo y sosegado en el cual puede disfrutar plenamente de dicha sensación.

## RESPIRACION

Todo lo que está vivo, respira. Sin respiración no hay vida. Es pues fundamental aprender a respirar para mejorar nuestra vida. Vamos a tratar unas técnicas de control de la energía vital a través de la respiración (Pranayama), utilizadas por muchos años por los yoguis hindúes. Se obtiene con la combinación de dos técnicas de respiración: la respiración completa y la respiración rítmica. Como también verá mas adelante, son ejercicios sencillos y de aplicación inmediata.

### **Respiración Completa**

La Respiración Completa consiste en llenar los pulmones de abajo hacia arriba y luego exhalar vaciándolos de arriba abajo.

Acuéstese sobre una colchoneta o un paño tendido sobre el suelo en un lugar cómodo y procure que no le molesten durante unos 15 o 30 minutos. Si es de su gusto puede encender un incienso de Sándalo y colocar algo de música suave. Mientras su cuerpo reposa, deje que sus pensamientos pasen, no se aferre a ellos. Ya se ha explicado antes cómo lograrlo. Después de unos minutos de relajación coloque una mano en su abdomen y la otra en el pecho. Exhale SUAVEMENTE todo el aire por la nariz vaciando completamente sus pulmones. RETENGA los pulmones vacíos por unos segundos.

Inhale lentamente inflando SÓLO EL ABDOMEN, hasta llenar completamente la parte baja de los pulmones SIN FORZARSE DEMASIADO y sentirá como su diafragma se expande hacia abajo masajeando las vísceras, verifique que solo su región abdominal sea la que se llene de aire utilizando sus manos.

Manteniendo la región abdominal llena de aire, inspire de nuevo -siempre suavemente y por la nariz- inflando ahora la REGIÓN TORÁCICA. En estos momentos la región baja y media de sus pulmones se encuentran llenas, para llevar el aire a la región superior de los pulmones contraiga ligeramente el abdomen sin expulsar el aire y sentirá que el aire penetra en la REGIÓN CLAVICULAR.

RETENGA el aire con los pulmones llenos unos segundos. Repita el proceso desde el paso 4 tantas veces como pueda o desee sin forzar de más su capacidad pulmonar.

### **Respiración Rítmica**

Según la tradición hindú el flujo de la respiración debe efectuarse acorde a los ritmos del cuerpo y además se puede asemejar a una composición musical en cuatro tiempos, donde la inhalación y la exhalación duran el doble de la retención del aliento.

Realice la RESPIRACION COMPLETA con la siguiente variante:

1. Coloque la yema de sus dedos medio y anular en el cuello a la altura de la vena yugular y sienta su pulso cardíaco, si lo prefiere puede sentir su pulso en la parte anterior de las muñecas.
2. Con los pulmones vacíos RETENGA el aliento durante TRES pulsaciones.
3. INHALE (sin forzar) durante SEIS pulsaciones.
4. RETENGA el aire con los pulmones llenos durante TRES pulsaciones.

5. EXHALE TODO el aire durante SEIS pulsaciones.

6. Repita desde el paso 2 tantas veces como desee o le sea posible.

Paulatinamente se puede ir prolongando la duración de cada uno de los cuatro tiempos siempre conservando la proporción de que la inhalación y la exhalación deben durar el doble que la retención. Una variante consiste en prolongar la duración de la exhalación de modo que esta dure el doble que la inhalación.

## MEDITACIÓN

La meditación es la atención pura y absoluta sin asirse a nada. Para empezar a meditar, hay que lograr un buen estado de relajación. Una vez alcanzado este estado, puede empezar los ejercicios de meditación. Como podrá ver, son sencillos de explicar. Practicarlos con facilidad le corresponde a usted.

Hay tres pasos en la meditación: despejar la mente, observar la mente y domesticar la mente.

### **Despejar la mente**

*Aquel que medita constantemente y persevera, se libera de las ataduras.*

DHAMMAPADA

Su finalidad es acallar el torrente de pensamientos que fluye en nuestra cabeza.

La primera de ellas es la que se explica en concentración sobre contar respiraciones. La frontera entre concentración y meditación es muy difusa...

Otra meditación es concentrarse de la misma manera en los latidos del corazón. Para ello, debe tomarse el pulso. Pero con el tiempo, sentirá su corazón.

La última que propongo es contemplar las nubes, una hoguera, el mar o lo que le guste. No tiene que buscar sentido a lo que ve, ni buscar pautas, ni juzgar. Sólo hay que mirar, sin más. Cuando un pensamiento aparezca en la mente, vuelve a mirar. Eso es todo. Nada menos que eso.

### **Observar la mente**

*La mente es muy difícil de percibir, extremadamente sutil, y vuela tras sus fantasías. El sabio la controla. Una mente controlada lleva a la felicidad.*

DHAMMAPADA

Aquí, el objeto de la meditación son los propios pensamientos.

La primera meditación es contar pensamientos. No se debe entrar en el contenido, sino simplemente contarlos. Lleve la cuenta, nada más. Puede ser que no aparezca ninguno, en ese caso, disfrute del momento. La finalidad del ejercicio es que se dé cuenta que los pensamientos son cosas, nada más.

Otra meditación es darse cuenta de cómo se encadenan los pensamientos. Ahora hay que entrar en el contenido del pensamiento y ver cómo un pensamiento lleva a otro y este a otro y así toda la cadena. No hay que implicarse, sólo observar como se desarrolla el proceso.

## **Domesticar la mente**

*A través del esfuerzo, la diligencia, la disciplina y el autocontrol, que el hombre sabio haga de sí mismo una isla que ninguna inundación pueda anegar.*

DHAMMAPADA

En esta página vamos a exponer sólo la relajación y la visualización. Hay mas ejercicios, pero son más complicados y extensos de explicar. Una vez lograda la relajación, hay que profundizar. En cierta manera se parece a la autohipnosis.

Imagine que frente a usted hay una escalera. Tiene diez peldaños y empieza a bajarlos. Con cada peldaño que baja, está más y más relajado, hasta llegar al último en el que está totalmente relajado. Ahora ve una puerta y la abre.

Allí se encuentra en un paisaje a su elección. Debe imaginarlo con todos los sentidos, como el truco del limón. Si imagina una playa, tiene que verla, oír el mar y las olas, sentir el olor a algas y yodo y notar la arena y la brisa marina, así como el sol en su piel.

Para la visualización, la técnica más sencilla es jugar con colores.

Aprenda a crear una pantalla mental. Será como una pantalla de cine en la que proyecte lo que quiera. Para empezar, vamos a calibrarla: píntela de rojo, luego de verde, luego azul claro, azul oscuro, naranja, amarillo, etc.

Haga combinaciones de dos colores. Luego haga formas simples: triángulos, cuadrados, círculos de colores, etc. También puede atreverse con tres dimensiones... Su imaginación pone el límite.

La técnica de visualización se emplea a menudo para solucionar problemas de fobias y malos hábitos.

*Después de ganar varios concursos de arquería, el joven y jactancioso campeón retó a un maestro Zen que era reconocido por su destreza como arquero. El joven demostró una notable técnica cuando le dió al ojo de un lejano toro en el primer intento, y luego partió esa flecha con el segundo tiro. "Ahí está", le dijo el viejo, "¡a ver si puedes igualar eso!". Inmutable, el maestro no desenfundó su arco, pero invitó al joven arquero a que lo siguiera hacia la montaña. Curioso sobre las intenciones del viejo, el campeón lo siguió hacia lo alto de la montaña hasta que llegaron a un profundo abismo atravesado por un frágil y tembloroso tronco. Parado con calma en el medio del inestable y ciertamente peligroso puente, el viejo eligió como blanco un lejano árbol, desenfundó su arco, y disparó un tiro limpio y directo. "Ahora es tu turno", dijo mientras se paraba graciosamente en tierra firme. Contemplando con terror el abismo aparentemente sin fondo, el joven no pudo obligarse a subir al tronco, y menos a hacer el tiro. "Tienes mucha habilidad con el arco", dijo el maestro, "pero tienes poca habilidad con la mente que te hace errar el tiro".*

CUENTO ZEN

## CAPÍTULO 3. LENGUAJE VERBAL

*Según DALE CARNEGIE, prestigioso gurú del mundo de la formación empresarial hay varias formas de conseguir influir en los demás. Estas son las seis maneras de agradar a los demás: 1. Interésese seriamente por los demás, 2. Sonría, 3. Recuerde que, para cualquier persona, su nombre es el sonido más agradable en cualquier idioma, 4. Anime a los demás a que hablen de sí mismos, 5. Hable pensando en lo que interese a los demás y 6. Haga que otra persona se sienta importante.*

### COMUNICARSE PERSUASIVAMENTE

Hubo un tiempo, cuando los jefes eran jefes y los empleados descarriados iban a la calle a las primeras de cambio, en que si alguien malinterpretaba las instrucciones que recibía, recibía una patada en salva sea la parte. Pero hoy en día las cosas han cambiado. En la actualidad, si yo le entiendo mal, probablemente es culpa suya. Si le entiendo perfectamente pero no me gusta lo que me dice, me andaré con rodeos, no me decidiré y es muy posible que desbarate por completo su petición. Así pues, mejorar la capacidad de comunicación es la primera llave para mejorar la eficiencia.

Piénselo un momento. En el trabajo, no se puede hacer nada sin la ayuda de los demás. El artesano de antaño podía cincelar sus piezas solo, pero usted no. Puede aconsejar, recomendar, dar instrucciones, tomar decisiones, ordenar, pero todo esto implica a otras personas. Incluso aquellos que trabajan independientemente -como periodistas o abogados- cuentan siempre con los demás. En nuestra economía, de una complejidad extraordinaria, las palabras del gran poeta metafísico del siglo XVI John Donne suenan más reales que nunca: "*Nadie es una isla.*"

Así pues, cuanto más eficientemente pueda tratar con otras personas, más eficiente será usted mismo. Y el secreto de tratar eficientemente con la gente es una comunicación persuasiva. La comunicación persuasiva no es el arte de vender (aunque el arte de vender sea una forma de comunicación persuasiva). Una comunicación persuasiva es la que se presenta a los receptores de la manera más adecuada; en otras palabras, de una manera que les persuada a hacer lo que usted quiere que hagan, sin más ni más.

Por tanto, una comunicación persuasiva ahorra tiempo, y la pérdida de tiempo es uno de los pilares de la ineficiencia. Pero una comunicación persuasiva presenta dos ventajas secundarias. En primer lugar, en las modernas organizaciones, especialmente en las grandes, la manera de decir las cosas suele tener más importancia que lo que se dice.

Muchas compañías importantes son la prueba viviente de cómo el estilo triunfa sobre el contenido. Todos sabemos que esto es así en lo que al aspecto se refiere: por muy brillante que sea su cerebro o por muy acertadas que resulten sus decisiones, si lleva los trajes arrugados y los zapatos rotos, nunca llegará a presidente. Lo mismo sucede con la comunicación.

Segunda ventaja secundaria: en cualquier organización, las personas a las que cuesta entender, pronto quedan catalogadas de torpes. Si la mitad de los ejecutivos del mundo supieran cómo sus secretarías, subordinados y colegas se burlan e imitan sus peroratas, andarían más despiertos, o se volverían paranoicos, o ambas cosas a la vez. Usted no puede tratar eficientemente con la gente si, incluso antes de que abra la boca, todos saben que va a hablar a trompicones.

En cierto sentido, todo el mundo es consciente de estas cosas. Nadie habla a trompicones deliberadamente. Así pues, ¿por qué nos cuesta comunicarnos? ¿Cuáles son las barreras para una mejor comunicación? ¿Es posible, con una pizca de esfuerzo, aprender a comunicarnos persuasivamente? La respuesta es, sencillamente, sí: la comunicación es una habilidad que aprendemos inconscientemente mientras crecemos y toda habilidad que se aprende "inconscientemente" se puede aprender a perfeccionar "conscientemente".

### **La comunicación personal**

*Los psicólogos han demostrado que es improbable que la gente le escuche si no le están mirando; así que, cuando dé instrucciones a alguien, no lo haga nunca hablándole por detrás.*

Empecemos con la comunicación personal, cara a cara. En el transcurso de los últimos años, los psicólogos han dedicado múltiples estudios a los problemas de la comunicación personal y a la forma de resolverlos. Sus descubrimientos son importantes y, por fortuna, acordes al sentido común. Estas son las seis lecciones principales que hay que aprender:

#### **1. ASEGÚRESE DE CAPTAR LA ATENCIÓN DE QUIEN LE ESCUCHA**

Muchos nos enfrentamos en nuestra vida a una charlatanería interminable a la cual, de vez en cuando, hacemos oídos sordos. En casa, no siempre escuchamos con total y absoluta atención a nuestra esposa o hijos. Subconscientemente, aprendemos a reconocer, por el tono de voz, cuándo dicen algo que deberíamos escuchar. (Por desgracia solemos equivocarnos, razón por la cual la frase «No me estás escuchando» debe de ser la más utilizada en todas las familias del mundo.)

Y aún peor, trasladamos nuestros malos hábitos de casa al trabajo. Hacemos garabatos y soñamos despiertos en las reuniones; damos vueltas a los problemas domésticos que nos aguardan al acabar la jornada laboral, en lugar de centrarnos en las ventas perdidas durante la última semana. Y, al igual que lo hacemos con los demás, los demás nos lo hacen a nosotros.

*Más vale que pierda (aparentemente) unos minutos al principio para asegurarse de que le han entendido, que perder unos cuantos días cuando quede patente que no ha sido así.*

Afortunadamente, hay cuatro formas sencillas de hacer frente a este problema:

1. *Hable más alto.* Un número sorprendentemente elevado de personas -todos conocemos a alguna- hablan involuntariamente tan bajito que o no se les entiende o no se les hace caso. Es una costumbre a la cual son propensas las personas inseguras y tímidas, y normalmente agravan el

problema poniéndose las manos delante de la boca. No hace falta decir que todo esto irrita a sus oyentes y les estimula a "desconectarse". No hay razón para hablar si no quiere que le oigan. Si usted tiene la impresión de hablar demasiado bajo, pregúnteselo a algún colega, a alguien que sepa que va a decirle la verdad. Y al hablar, nunca se ponga la mano delante de la boca: aparte de amortiguar el sonido de su voz, da la impresión de que no dice la verdad.

2. *Module la voz.* Los oradores monótonos transforman a los oyentes en durmientes. Si los actores aprenden solos a modular la voz, usted también puede hacerlo. Igualmente en este caso, pregunte a un colega si usted tiene ese problema, o escuche su voz en un magnetófono y utilícelo para practicar.

3. *Entusiasmo e irritación.* Eleve la voz, de vez en cuando, unos cuantos decibelios para transmitir entusiasmo o irritación. Muchos hombres de negocios que han triunfado, particularmente en las grandes compañías emplean a gritos el poder del consenso categórico para comunicar su determinación y su empuje.

4. *Haga preguntas de control.* Adquiera la costumbre de hacer una pregunta al final de cualquier instrucción complicada. No diga: "¿Me han entendido?"; haga una pregunta sencilla y concreta con respecto a algo que haya dicho, como: "¿Están ustedes totalmente seguros de que se puede entregar el jueves próximo la cantidad de arandelas de plástico que he mencionado?" Con una o dos preguntas de este tipo -no tardará ni un segundo- comprobará rápidamente si se ha captado o no su mensaje y si podrá relajarse, seguir y marcharse.

## 2. ANTES DE ABRIR LA BOCA, DECIDA LO QUE VA A DECIR

*Cada día uno se va perfeccionando en lo personal y en lo laboral, hasta llegar al punto más alto, a la plenitud de cualidades, a la eminencia. Algunos nunca llegan a ser cabales, siempre les falta algo; otros tardan en hacerse.*

BALTASAR GRACIAN

En este caso también podemos trasladar nuestras malas costumbres del hogar y el bar a la oficina y la fábrica. Pensar antes de hablar supone un esfuerzo que, en la mayoría de los aspectos de la vida, es innecesario. Por inclinación natural, empezamos a hablar y, con todo optimismo, suponemos que, de una u otra forma, comunicaremos algo de lo que intentábamos comunicar, si es que sabíamos lo que era cuando empezamos.

Nunca empiece una frase a no ser que sepa cómo va a acabarla. Nunca se sienta violento por hacer una pausa durante unos momentos para ordenar sus pensamientos antes de hablar: "*Los tontos se precipitan*" se aplica tanto a las expresiones como a los hechos, mientras que: "*Es un orador que piensa*" (y ese "*que piensa*" equivale a "*no precipitado*") es siempre un cumplido.

La mayoría de las personas que hablan por hablar se enredan en frases largas y retorcidas. No lo haga. Hable con frases cortas y sencillas. Éstas le serán más fáciles de preparar y, para el oyente, más fáciles de entender.

Las ventajas de pensar antes de hablar son inapreciables, pero hay que prestar atención a un par de efectos secundarios que deben evitarse. Cuando haya decidido lo que va a decir y haya empezado a hacerlo, puede ocurrir que hable

demasiado deprisa y sin suficiente explicación, o puede excederse y crear lo que los psicólogos llaman "sobrecarga de información".

La mejor forma de comprobarlo es observar la cara de los oyentes -sus reacciones le indicarán si le siguen o no- y terminar con un par de preguntas de control.

### 3. HABLE CLARO

*Recuerde que, al igual que un mal trabajador echa la culpa a sus herramientas, un mal ejecutivo culpa a todo el mundo cuando no se le entiende.*

Como dicen los psicólogos: los mensajes que no están claramente cifrados, no pueden ser claramente descifrados. Y el código cifrado debe ser el del oyente, no el suyo propio. Cada empresa crea su jerga y -aún peor- la evolución de los ordenadores está dando como resultado un creciente empleo de siglas y códigos. Todas las empresas tienen productos y proyectos denominados 664F y MIPS (cuando no se llaman F466 o SPIM). Es probable que dentro de la compañía, la mayor parte de la gente, aunque no todo el mundo, sepa qué es eso de 664F y MIPS; para los de fuera, es un completo galimatías. Sin embargo, hay muchas más reuniones de las que se podría calcular en las que la gente habla de sus 664F y MIPS sin darse cuenta de que muchos de los presentes no tenían ni idea de lo que se estaba hablando.

Así pues, no utilice jergas, códigos ni siglas si no tiene la certeza de que todos los presentes saben de qué diablos está usted hablando.

### 4. NUNCA OLVIDE QUE LAS PERSONAS NO SON MÁS QUE SERES HUMANOS

*Tenga siempre claro el objetivo u objetivos de la comunicación. No sea pesado ni pomposo, no se repita y no tenga nunca pereza para volver a escribir algo que usted, en el fondo, sabe que podría mejorar.*

Muchas, por no decir la mayoría de las cosas que se dicen en el trabajo provocan algún tipo de reacción emocional. Como mínimo, la reacción puede ser: "Vaya, esto significa más trabajo"; como máximo, pueden provocar miedo, rabia y resentimiento, en unos casos, o entusiasmo, esperanza y alegría, en otros.

En ocasiones -como en todas las relaciones humanas- usted dice algo que para usted es trivial y cotidiano, pero que produce una reacción emocional inexplicable e injustificada. La vida laboral está llena de esos pequeños traumas y es poco aconsejable preocuparse demasiado al respecto, pero recuerde lo siguiente:

a) Cuando la gente está emocionalmente preocupada, no oye ni recuerda exactamente lo que se le ha dicho. Esto suele suceder en casos de despido y, casi siempre, comporta consecuencias desagradables.

b) Si el número de estos incidentes aumenta, esto indica un deterioro, bien de su propia actuación (si ocurre con mucha gente), o bien de la de la persona implicada (si sucede con una sola). En el primer caso, debe prestar mucha atención en este capítulo al perfeccionamiento de su poder de comunicación; en el segundo, dirija la atención de su colega hacia el

problema y -ésto requerirá mucho tacto y cuidado- sugiera algunas formas de resolverlo.

## 5. SEA UN BUEN OYENTE

Empezamos este capítulo haciendo hincapié en la importancia que tiene el captar siempre la atención del interlocutor. Ahora vamos a invertir el mensaje indicando que la comunicación es un proceso bidireccional.

Una mala costumbre, muy frecuente, es empezar a pensar en lo que se va a decir mucho antes de que nuestro interlocutor haya finalizado. Esto es descortesía además de falta de atención, puesto que una vez que usted ha determinado lo que pretende decir, hay muchas posibilidades de que interrumpa bruscamente a la otra persona para decirlo. El antiguo dicho de "*No hables mientras te interrumpo*" señala claramente esta costumbre. Costumbre que debe desecharse.

Además, como todo el mundo sabe, oír no es escuchar. Escuchar no es una actividad pasiva. Aprenda a escuchar mejor siguiendo estas siete reglas, basadas en las investigaciones del psicólogo norteamericano Robert C. Beck (*Applying Psychology: Understanding People*, Prentice-Hall, Nueva Jersey, 1982):

1. *Muestre empatía.* Póngase en el lugar de la otra persona, tanto intelectual como emocionalmente.
2. *Esté atento.* Esfuércese en concentrarse; no deje que su mente vague.
3. *Sea paciente.* Acepte el hecho de que el otro puede que se exprese peor que usted, y no se precipite en sacar conclusiones.
4. *No se pase de listo.* El hecho de tratar con alguien que parece saberlo todo hace que la gente se calle como un muerto por temor a parecer tontos.
5. *Pida explicaciones.* No deje nunca de pedir explicaciones sobre puntos o palabras que no haya comprendido totalmente; siempre es mejor preguntar que entender mal las cosas.
6. *Haga preguntas abiertas.* Preguntas abiertas, como "¿Podría decirme algo más al respecto?", son aquellas a las que no se puede responder con un simple sí o no y no ofrecen ninguna pista respecto a lo que desea oír la persona que pregunta.
7. *Reconozca que tiene problemas.* El hecho de admitir sus propios problemas y dificultades animará a los demás a ser abiertos y francos en cuanto a los de ellos.

Si puede aumentar la eficiencia de su propia comunicación personal cara a cara, entonces, el dominio del arte de la escritura y otras formas de comunicación le resultará comparativamente más sencillo. Esto no es sorprendente puesto que las relaciones personales son inherentes a nuestra naturaleza y existían mucho antes de que soñáramos con memorandos, e-mails y télex.

### **La comunicación escrita**

A pesar de que la escritura es algo que aprendimos en el colegio y que la mayoría de nosotros venimos practicando desde hace muchos años, es asombroso lo inseguros que nos sentimos de nuestra capacidad de escribir. Sorprende verdaderamente que tantos ejecutivos inteligentes y cultos escriban tan mal.

Y sorprende porque, si bien es difícil escribir como un gran literato, resulta bastante sencillo aprender a escribir documentos empresariales con claridad y eficacia. No es necesario tener una habilidad verbal deslumbrante: sólo es preciso dominar y seguir cuatro normas básicas, algunas de las cuales ya se han indicado al comienzo de este capítulo.

#### PIENSE ANTES DE ESCRIBIR

*Ahorrá mucho tiempo y esfuerzo si, en lugar de escribir un borrador completo, anota los puntos principales que desea comunicar, en un orden lógico, antes de empezar.*

Antes de anotar cualquier cosa, piense atentamente en todo lo que quiere decir. No sólo en las primeras frases o párrafos, sino en el mensaje completo. Muchos informes, cartas y comunicados empresariales resultan complicados y confusos porque sus autores intentaron pensarlos y escribirlos al mismo tiempo.

Si el hecho de escribir le ayuda a pensar y a aclarar sus ideas -cosa que casi siempre sucede- es esencial dedicar este esfuerzo inicial a la elaboración de un borrador y revisarlo con tranquilidad, de arriba abajo.

#### ¿A QUIÉN ESCRIBE?

¿Se dirige a una o varias personas? ¿Desconocen totalmente el tema y necesitan que se les ponga en antecedentes? ¿Esperan o piden que el documento se ajuste a un formato particular? ¿Cómo quiere que reaccionen? Si usted pide acción, ¿están totalmente claros el quién, qué y cuándo de lo que debe llevarse a cabo? Si para algunas personas el documento es simplemente «informativo», ¿ha quedado esto patente? Si la alta dirección va a recibir copias, ¿ha dicho usted algo que vaya a causar problemas? (En caso afirmativo, asegúrese de que lo ha hecho consciente y deliberadamente: todos los días, en todas las empresas del mundo, estallan grandes broncas cuando, accidentalmente, el documento de un ejecutivo lanza a la ciénaga a otro ejecutivo y -sorpresa, tal y como suena, sorpresa- el ejecutivo encenagado se niega a creer que fuera por accidente.) Así pues, mientras piensa atentamente en lo que va a decir, piense con la misma atención a quién se lo está diciendo.

#### NADIE QUIERE LEER SUS DOCUMENTOS

Al contrario que las novelas y revistas, nadie lee los documentos comerciales por diversión. Pocas cosas frustran más la vida de un ejecutivo que el aterrizaje en su bandeja de una carta de siete hojas o de un informe kilométrico. En realidad, sólo una minoría se preocupa de leer diligentemente los documentos que recibe, tal y como indica el cuadro siguiente realizado por Westinghouse Electric Corporation, en Roy y. Hughson, *Fifective Communications for Engineers*, McGraw-Hill, Nueva York, 1974:

#### **Cómo leen los informes los directores**

Resumen	100 % de las veces
Introducción	68 % de las veces
Cuerpo principal	22 % de las veces
Conclusiones	55 % de las veces
Apéndice	15 % de las veces

Así pues, haga documentos cortos, no divague, vaya rápido al grano; no intente ser ingenioso o gracioso; si escribiera con ingenio o con gracia probablemente se ganaría la vida en alguna revista cómica.

George Orwell, autor de 1984 y de Rebelión en la granja, escribía en una prosa excepcionalmente sencilla y agradable. He aquí cuatro de sus principios estilísticos personales (de *Politics and the English Language*, 1946), que son de especial importancia en los documentos empresariales:

- Nunca emplee una palabra larga donde pueda emplear una corta.
- Si le es posible suprimir una palabra, suprímala siempre.
- Nunca utilice una expresión extranjera, un término científico o una jerga particular si hay un equivalente en el lenguaje cotidiano.
- Nunca utilice la voz pasiva donde pueda utilizar la activa.

Naturalmente, una sintaxis precisa, una puntuación adecuada y una ortografía correcta son esenciales para cualquier forma de comunicación escrita. Pero este libro no tiene como objetivo ayudarle a aprobar un examen. Si escribe con frases cortas y claras y sigue los principios de George Orwell, no es probable que se vea enredado en construcciones gramaticales erróneas y complejas.

#### PREVEA LAS REACCIONES

Ya hemos comentado un tipo de reacción involuntariamente provocada, pero todo documento en el que se hagan manifestaciones positivas puede provocar un revoltijo de variadas repercusiones. Un autor astuto intentará identificarlas de antemano. *"Nunca hubiera imaginado que te lo tomarías así"*, una de las frases que con más frecuencia se oyen en la mayoría de las oficinas, no es tanto una excusa como un reconocimiento de ineptitud. La manera más rápida de evaluar este tipo de reacciones de cara a la comunicación -y recuerde que, al recibirse su misiva, usted no estará presente para explicar *"lo que yo quería decir exactamente con esto era..."*- es hacerse estas seis preguntas y aplicarlas individualmente a cada uno de los receptores:

- ¿Creerán lo que digo?
- Si no, ¿cómo lo cuestionarán?
- ¿Estarán de acuerdo con lo que digo?
- Si no, ¿de qué forma se opondrán?
- ¿Tendrán miedo de lo que digo?
- Si es así, ¿qué efecto tendrá sobre ellos?

Si conoce las respuestas a estos tres pares de preguntas con un grado razonable de seguridad, puede mandar volando su documento. Finalmente, saque partido del hecho de que, en todos los trabajos, un buen número de cartas y consultas se repiten de forma periódica. Dedique un cierto tiempo a redactar respuestas estándar que su secretaria, o el departamento de tratamiento de textos, pueden utilizar como usted indique. Sin embargo, es importante prestar atención a la creación y redacción de dichas cartas multiuso; pocas cosas resultan más exasperantes, más insustanciales y dan peor imagen del remitente que unas respuestas estereotipadas que no respondan, de hecho, a las preguntas que se han planteado.

## EL TELÉFONO COMO ARMA

*Hay que complementar lo útil del aprendizaje con lo gustoso de la conversación.*

BALTASAR GRACIÁN

Los estudios han demostrado que un 90 % de los ejecutivos, por término medio, dedican más de una hora diaria al teléfono, y un 40 %, dos o más horas. Por tanto, no resulta sorprendente que el teléfono sea una de las principales fuentes de ineficacia en la vida empresarial.

Existen tres clases de ineficacia telefónica:

- hacer llamadas de forma ineficaz;
- recibir llamadas de forma ineficaz;
- comunicarse de forma ineficaz.

Examinemos cada una de ellas.

### HACER LLAMADAS DE FORMA EFICAZ

De las tres clases de ineficacia telefónica, ésta es la menos importante; significa hacer llamadas sin suficiente preparación o en un mal momento o no conseguir comunicar.

Antes de hacer una llamada en la que se vaya a hablar de más de uno o dos temas, prepare una lista de los puntos que desee tratar y puntéelos a medida que los vaya tratando. Si no lo hace, puede apostarse lo que quiera a que, nada más colgar, recordará algo que había olvidado, y tendrá que llamar de nuevo.

De igual manera, antes de hacer cualquier llamada -especialmente si es internacional- piense si es el momento adecuado. Es probable que telefonar justo antes de la comida o de la hora del cierre de la empresa no sea el momento ideal, a no ser que quiera que la conversación termine rápidamente (como frecuentemente se desea).

Antes de hacer una llamada internacional, compruebe la diferencia horaria. Si se pudieran juntar todas las llamadas internacionales desperdiciadas a diario, probablemente su coste sería superior al del producto nacional bruto de Nueva Zelanda, sin incluir el coste de las horas / empleado desperdiciadas en hacer dichas llamadas. Incluso los hombres de negocios internacionales más experimentados lo hacen a todas horas; no es necesario que usted les imite.

*Los aparatos modernos, con marcado precodificado, transmisión de llamadas y llamadas automáticas, hacen que la vida junto al teléfono sea infinitamente más llevadera.*

*Muchos teléfonos modernos tienen programas que automáticamente le ponen en contacto con la persona que estaba ausente cuando usted llamó, tan pronto como ésta vuelve. Sin embargo, el hecho de no poder comunicar con las personas que están permanentemente "fuera" cuando se las llama es un desafío que, en particular si es usted vendedor, debe superar. Sería estupendo poder decir que la honradez es siempre la mejor política y, a veces, lo es, pero, con frecuencia, no.*

Por lo tanto, presentamos aquí algunos trucos que suelen dar resultado:

1. Pregunte por la persona usando su nombre o apodo; si le preguntan el motivo de su llamada, responda que es personal. (Cuando era joven y no tan conocido, el hoy en día famoso presidente de una de las primeras agencias publicitarias británicas dio órdenes a su secretaria de que evitase a las secretarias de los clientes potenciales importantes haciéndose pasar por la amante del cliente. En el momento en que conseguía que éste se pusiera, se lo pasaba a su jefe. ¡Lo que no está claro es cómo funcionaba esta treta cuando los clientes eran mujeres!)

2. Eluda a las secretarias que tamizan las llamadas, haciéndolas antes o después de las horas normales de oficina; los ejecutivos atareados normalmente llegan pronto y se quedan hasta tarde.

3. Llame primero al despacho del presidente. Entonces le pasarán con el departamento adecuado, pues hay una nada sorprendente tendencia a que las llamadas encarriladas desde el despacho del presidente lleguen a donde haga falta.

## RECIBIR LLAMADAS DE FORMA EFICAZ

*Su secretaria nunca debe decir que usted puede ponerse sin haberlo consultado antes con usted. Ha de decir invariablemente: "No estoy segura de que esté en la oficina; voy a ver." Cualquier otra línea de acción hace que las personas que llaman se sientan inevitablemente ofendidas sin ninguna necesidad.*

El repique o pitido de un teléfono es casi irresistible. Casi todos interrumpimos lo que estamos haciendo para levantar el auricular y que cese el ruido. Si usted trabaja en un departamento de ventas o de servicio al cliente, esto es lógicamente lo que debe hacer; en otros casos es posible que no sea lo más conveniente. Muchos ejecutivos se han autoeducado para romper con su telefonodicción y continuar su trabajo, seguros de que, si la llamada es importante, se repetirá.

Lógicamente, una de las labores principales de una secretaria es interceptar las llamadas y pasar sólo aquellas que sepa que son importantes (ivéase más arriba!). Para que lo haga con eficiencia, debe darle instrucciones detalladas. Durante el día, debe poner en su conocimiento si desea o no atender llamadas y, en caso afirmativo, cuáles son las que quiere atender. Una secretaria inteligente juzgará por sí misma las llamadas que parecen urgentes e importantes, pero sólo podrá hacerlo dentro de las pautas que usted le marque. Además, su trato con las personas que llaman ha de ser siempre ejemplo de tacto y diplomacia.

Sin embargo, a veces se acaba por penetrar incluso en el sistema defensivo más sólido, y usted se encontrará hablando con alguien que no le interesa particularmente, o, aún peor, con quien particularmente no quiere. Entonces, es preciso que ponga fin a la conversación rápidamente, pero sin ser grosero. Estas son tres frases con las que puede terminar bruscamente ese tipo de llamadas:

*"Estoy a punto de salir de la oficina y se me hace tarde, me temo que debo colgar."*

*"Realmente no sé cómo le han pasado conmigo, pues estoy en una reunión; tengo que colgar."*

*"Me temo que eso no me interesa en absoluto y estoy muy ocupado ahora mismo, así que tengo que colgar."*

Las tres funcionan a la perfección, pero no hay duda de que puede inventar cualquier excusa educada que se adapte mejor a su estilo personal y resulte igualmente eficaz, sin llegar a ser ofensiva.

## COMUNICARSE DE FORMA INEFICAZ

*Algunos ejecutivos se jactan de tener secretarias-dragones, que lanzan fuego a los interlocutores inoportunos. Aparte de ser una grosería gratuita, los dragones lanzallamas quedan mal cuando el interlocutor inoportuno resulta ser el presidente de la empresa-cliente más importante de la compañía.*

Hay dos formas en que las llamadas necesarias pueden adolecer de ineficacia:

- a) cuando las personas que llaman no saben comunicarse,
- b) cuando las llamadas se alargan demasiado.

La mayoría de las reglas para lograr una comunicación persuasiva son las mismas en las conversaciones telefónicas que en las conversaciones en persona, con tres puntos más, todos ellos derivados de que las conversaciones telefónicas necesariamente excluyen el lenguaje corporal no verbal:

1. Evite los juicios instantáneos. Un grupo de personas sorprendentemente elevado siente recelo y disgusto hacia el uso del teléfono; como resultado, adoptan por teléfono unas maneras que suelen ser afectadas e inadecuadas. No suponga automáticamente, que porque la persona que hay al otro lado del hilo parezca dubitativa o torpe, que le falta entusiasmo o es hostil.

2. "Sonría" mientras habla. Esto ayudará a superar el nerviosismo al otro lado del teléfono y hará que su voz suene amistosa, convincente y confiada.

3. Hable con dinamismo. Evite pausas largas, pues harían que su voz sonase tímida y poco entusiasta; si la conversación se prolonga, levántese y gesticule como si la otra persona se encontrara con usted en la habitación. Esto se reflejará en su voz.

Y hablando de conversaciones en las que se divaga indefinidamente, llegamos al segundo tipo de gestión ineficaz de las llamadas. Aunque haya preparado con sumo cuidado una lista de temas y decidido exactamente lo que va a decir, hay bastantes probabilidades de que la otra persona se tome su tiempo y charle interminablemente: a veces los teléfonos tienen ese efecto sobre la gente. (Es, sin duda, otra consecuencia de la falta de comunicación no verbal: no pueden ver lo harto que usted está.)

¿Ha observado, por ejemplo, que, cuando se habla por conferencia, lo primero que se pregunta es por el tiempo?

Invariablemente, usted presenta un informe al respecto y, a cambio, pregunta lo mismo. Puesto que ninguno de los dos va a visitar al otro, ¿qué más da cómo esté el tiempo? A veces, esas conversaciones, aparentemente insustanciales, tienen como propósito allanar el camino hacia el verdadero objeto de la llamada. Si es así, pase, pero no es necesario alargarlas tanto ("*¿De verdad la lluvia es tan fuerte...?*").

Si pretende alcanzar la supereficiencia, terminará las conversaciones telefónicas con la mayor rapidez posible. Sin embargo, si se encuentra con verdaderos problemas para cortar por lo sano:

- a) Diga que su secretaria le acaba de comunicar que tiene una conferencia urgente de Tokio;
- b) Golpee con fuerza en la mesa y diga que ha de colgar porque llaman a la puerta;
- c) Diga a su interlocutor que la conexión es mala, que ya no puede oír lo que le dice, después cuelgue en medio de una de sus propias frases; nadie imaginará nunca que ha sido usted quien ha cortado.

De manera alternativa, si sabe que la persona es charlatana cuando habla por teléfono, llame a la hora de la comida o cuando sepa que no va a estar y deje el recado.

Además de las reglas anteriores relativas a la eficacia por teléfono, presentamos algunas directrices que le ayudarán a controlar el maravilloso invento de Alexander Graham Bell, en lugar de que éste le controle a usted:

- Tenga un equipo moderno. Si su organización no ha instalado el equipo más moderno que existe, presione hasta el máximo para que así sea e incite igualmente a sus colegas para que hagan lo mismo.

- Anote correctamente los números de teléfono. Pida siempre a quienes llamen -y diga a su secretaria que así lo haga- que repitan dos veces su teléfono por si tiene que comunicarse otra vez con ellos. Me resulta muy molesto recordar la cantidad de veces que he devuelto llamadas a números equivocados o inexistentes.

- Lleve un registro. Tome nota siempre y de inmediato de cualquier cosa importante que le hayan dicho por teléfono. A mucha gente le resulta más difícil recordar las conversaciones telefónicas que las personales y hay muchas probabilidades de que los detalles no anotados se olviden.

- Tenga cuidado con los bebedores. Recuerde que es muy posible (en particular, si llama inmediatamente después de la comida) que la persona que está al otro extremo de la línea haya bebido. Si ésta se encontrara con usted en el despacho, probablemente vería los efectos, pero por teléfono no puede. Este es un problema más frecuente, y más grave, de lo que se supone. Si sospecha que es así:

- a) Sin ofender, intente averiguar la verdad; hacer preguntas graciosas suele servir de ayuda;

- b) Anote con especial atención cualquier cosa importante que digan los dos: es muy probable que un bebedor olvide tanto lo que ha oído como lo que ha dicho.

- Lleve un libro de llamadas. Si, debido a su trabajo, utiliza mucho el teléfono, considere la posibilidad de llevar un libro registro de llamadas. La parte superior de la hoja tendrá los siguientes encabezamientos:

- Fecha y Hora

- Nombre

- Número

- Temas a tratar / Temas tratados

- Medidas necesarias.

## UN POCO DE PROGRAMACION NEUROLIGUISTICA

Podemos considerar la PNL como el software del cerebro humano. Esta técnica describe cómo la mente trabaja y se estructura, cómo las personas piensan, aprenden, se motivan, interactúan, se comunican, evolucionan y cambian. Mediante el estudio detallado de la comunicación, verbal o no verbal, la PNL se transforma en un excelente medio de autoconocimiento y evolución personal

La PNL permite resolver algunas limitaciones, como fobias, miedos y situaciones similares en pocas sesiones de trabajo. Los resultados que se pueden obtener, entre otros:

- Aumenta la confianza personal.
- Mejora la comunicación.
- Cada persona encuentra recursos desaprovechados.
- Aumenta considerablemente la creatividad.
- Mejora la salud.
- Cambio en el sistema de creencias, en especial las negativas.
- Ayuda a vivir más en el AQUÍ Y AHORA

### **ORIGEN**

La PNL tiene sus orígenes en la década de los 70 en la Universidad de California, en Santa Cruz, EE.UU., donde Richard Bandler (matemático, psicólogo gestáltico y experto en informática) y John Grinder (lingüista) estudiaron los patrones de conducta de los seres humanos para desarrollar modelos y técnicas que pudieran explicar la magia y la ilusión del comportamiento y la comunicación humana.

El origen de su investigación fue su curiosidad por entender cómo a través de la comunicación y del lenguaje se producían cambios en el comportamiento de las personas.

Objetos de su observación fueron: la exitosa terapeuta familiar Virginia Satir, el padre de la hipnología médica moderna Milton Erickson, y el creador de la gestalt Fritz Perls. Además tuvieron gran influencia teórica de Gregory Bateson. Bandler y Grinder habían llegado a la conclusión de que estos maestros del cambio tenían en común ciertos modelos de interacción que aplicaban la mayoría de las veces de manera inconsciente.

Partieron del principio de que las estructuras en las que se basan los trabajos de terapeutas eficaces se pueden descubrir y, una vez comprendidas, se pueden reproducir y enseñar.

El conjunto de los patrones que modelaron y sus influencias intelectuales dieron origen a la PNL.

### **¿QUE ES LA PNL?**

La PNL es el estudio de la experiencia humana subjetiva, cómo organizamos lo que percibimos y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. Además explora cómo transmitimos nuestra representación del mundo a través del lenguaje. La Programación Neurolingüística es una escuela de pensamiento pragmática que provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados de excelencia en comunicación y cambio. Promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y una comprensión de los procesos mentales.

En momentos en que la comunicación se ha ubicado en el centro de la preocupación global, la PNL ocupó rápidamente un lugar estratégico entre las disciplinas que permiten a los individuos optimizar los recursos.

Originalmente concebida para los procesos terapéuticos, los resultados que se sucedieron en forma extraordinaria lograron que su utilización trascendiera esa frontera. Médicos, psicólogos, educadores, profesionales de distintas áreas y empresas de gran envergadura, aplican actualmente la PNL, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano.

Todos tenemos los tres sistemas representacionales. A lo largo de la vida se van desarrollando más uno que otros dependiendo de diferentes circunstancias: de las personas que tenemos alrededor, de la experiencia laboral, inclusive hasta de los profesores que hayamos tenido. Existen familias más visuales, más auditivas o kinestésicas. Ahora veremos de qué manera funcionan las personas. Existen tres tipos: los visuales, los auditivos y los kinestésicos.

### **Los visuales**

Son aquellos que prefieren, de todo lo que ocurre en el mundo interno y externo, "lo que se ve". Son los que necesitan ser mirados cuando les estamos hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, tienen que ver que se les está prestando atención. Necesitan ser mirados para sentirse queridos, son las personas que dicen cosas como "mira...", "necesito que me aclares tu enfoque sobre...".

Hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo.

Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y así constantemente, van como picando distintas cosas sin concluir las ideas e inclusive no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben.

Con ellos hay que emplear palabras como ver, claro, esclarecedor, objetivo, visión, óptica, proyecto, imaginación, etc.

### **Los auditivos**

Estas personas tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Son los que necesitan un "aha...", "mmm...", es decir, una comprobación auditiva que les dé la pauta que el otro está con ellos, que les presta atención. Además son aquellos que usan palabras como "me hizo click...", "escúchame...", "me suena...", palabras que describen lo auditivo.

Los auditivos piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra. Por eso más de una vez, ponen nerviosos a los visuales ya que estos van más rápido, el pensamiento va más rápido.

En cambio el auditivo es más profundo comparado con el visual. Este último es más superficial, pero puede abarcar más cosas a la vez, por eso es también el que hace muchas cosas a la vez.

Para "llegar" a estas personas se emplean palabras como oír, escuchar, armonioso, poner el acento, llamar, grave, sonoro, chocante, etc.

## Los kinestésicos

Tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan. Son los que nos dan una palmadita en la espalda y nos preguntan "¿cómo estás?"; además son los que se van a sentir atendidos cuando se interesen en alguna de sus sensaciones.

Usan palabras como "me siento de tal manera...", "me puso la piel de gallina tal cosa..." o "me huele mal este proyecto...". Todo es a través de sensaciones. Son palabras cinestéticas sentir, tensión, presión, peso, electrizante, conmovedor, etc.

## EL PODER VERBAL

### *LOGRE QUE LOS DEMÁS PIENSEN COMO USTED*

- 1. La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola*
- 2. Jamás diga a una persona que está equivocada*
- 3. Si usted está equivocado, admítalo rápida y rotundamente*
- 4. Empiece en forma amigable*
- 5. Consiga que la otra persona diga "sí, sí" inmediatamente*
- 6. Permita que sea la otra persona la que hable más*
- 7. Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella*
- 8. Póngase en el lugar de la otra persona*
- 9. Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona*
- 10. Apele a los motivos más nobles*
- 11. Dramatice sus ideas*
- 12. Lance un reto*

DALE CARNEGIE

A continuación podrá leer varias técnicas de manejo de personas y situaciones por medio de su poder verbal. Si comparamos el poder verbal con un arte marcial, aquí podrá sacarse el título del primer cinturón, con el conocimiento de las técnicas más elementales. Con estos sencillos trucos, una vez que se haya habituado a su empleo, logrará espectaculares resultados. Podrá aplicarlos tanto a su vida profesional como privada.

## Responder con la cabeza, no reaccionar por instinto

***Ser hombre agradable y jugosa conversación.*** *La munición de los discretos es la galante y gustosa erudición, es decir, un saber práctico de todas las cosas corrientes, más inclinado a lo gustoso y elevado que a lo vulgar. Es conveniente tener una buena reserva de frases ingeniosas y comportamientos galantes y saberlos emplear en el momento adecuado. Más le valió a algunos la sabiduría que se comunica en el trato social que todos los conocimientos académicos.*

BALTASAR GRACIAN

Vamos a empezar con caso sencillo. Este ejemplo se puede usar en muchas ocasiones, que ya le han ocurrido y seguro que le volverán a ocurrir.

Supongamos que se encuentra con un empleado, funcionario, camarero o en general con alguien que trabaja de cara al público. Esta persona está prestando un servicio francamente pésimo y su comportamiento roza la grosería. Puede

decidir pasar de largo sobre el incidente o arrugarse ante la otra persona. Quizás le convenga seguir este otro proceso:

a) Sea paciente y resista la tentación de montar en cólera contra semejante individuo. Usted se sentirá mejor y habrá conseguido no arreglar el problema de forma definitiva e irreversible.

b) Pregúntele de forma educada su nombre. A veces esta pregunta es suficiente para que nos traten con educación y cortesía. Tras ser preguntado, la otra persona ya no es alguien anónimo y se da cuenta que se le puede hacer responsable de su comportamiento.

c) Háblele de forma educada y firme para que queden claros sus derechos como cliente o ciudadano. No discuta, si lo hace y no consigue nada, tendrá que repetir sus argumentos en el apartado d)

d) Si esto no funcionara, pida hablar con su jefe. Si no estuviera disponible, pídale los datos para poderle localizar por teléfono o por escrito.

e) Cuando aparezca el jefe, no se descargue de golpe sobre el subordinado. Si usted emplea un comportamiento poco educado para criticar una conducta similar, el jefe tenderá a creer y apoyar a su empleado. Si usted se explica de forma educada, le tomarán en serio y su queja será atendida.

f) Si nada de esto funciona, emplee la vía administrativa o judicial.

### **No dé explicaciones cuando alguien se queje**

Cuando alguien se queja, generalmente es que tiene razones para hacerlo. Si se le dan explicaciones, la gente aún se enoja más. Para evitarlo, emplee la **ODA** (**O**torgar, **D**isculparse y **A**ctuar). Veamos un ejemplo que lo explica:

Un paciente estaba citado para las 10.00 horas. Eran las 13.30 horas y aún no había sido atendido ni se le había dado ninguna explicación. Al final, comido por los nervios se encaró con la recepcionista.

El paciente preguntó: "*¿Qué es lo que pasa, tenía cita a las 10.00 y son las 13.30 y nadie me atiende?*". En vez de explicar qué es lo que ocurría, aumentando el enfado de esta persona, se empleó la ODA.

OTORGAR: "*Tiene usted razón, tenía una cita a las 10.00 horas...*"

DISCULPARSE: "*... y siento que haya tenido que esperar tanto tiempo. El doctor está realizando una operación imprevista.*"

ACTUAR: "*Permítame que llame al hospital y pregunte cuánto mas va a tardar. Gracias por entenderlo y tener paciencia.*"

Puede ocurrir que usted no tenga la culpa de esa situación. Imagine que es usted bombero y no logra salvar a una víctima. Si se disculpa, se hace responsable. El familiar del fallecido dice que es culpa suya. Nunca debe darle la razón, o darle esa impresión. La conducta a seguir es:

RECONOCIMIENTO: "*Sr. X, siento su pérdida.*"

ACTUAR: "*¿Cómo puedo ayudar? ¿Hay alguien de su familia a quien llamar?*"

### **Tácticas variadas**

DIGA LAS COSAS POR SU NOMBRE: Si alguien le está presionando para tomar una decisión apresurada, dígaselo. "*¿Me está presionando para tomar decisiones sin pensar?*" Si tal vez le están insinuando algo, dígalos claramente:

"¿estás insinuando que...?". El simple hecho de nombrar la táctica del contrario, lo desarma.

**USO DEL SILENCIO:** Cuando alguien le ha fallado, haga una pregunta del estilo "*¿Cómo se sentiría usted si (describa la situación que la otra persona le ha creado)?*". A continuación, silencio total, no le ayude a resolver la pregunta. Que se explique, que sude tinta. Tenga preparadas preguntas similares sobre posibles respuestas que pueda recibir y vuelva a emplear el silencio. Conseguirá bastantes cosas, y en el peor de los casos, será una pequeña venganza. En ocasiones, algunos superiores jerárquicos emplean este truco: cuando acaba de hablar el subordinado, ellos no dicen. Así sigue hablando de cualquier cosa y se desequilibra. Estoy casi seguro que usted ya lo ha sufrido alguna vez.

**NO DIGA NO:** Use palabras positivas y destierre las negativas. Para los japoneses, el empleo de esta palabra es una especie de descortesía y evitan su uso por todos los medios. ¿Qué impacta más, decir "No soy culpable" o "Soy inocente?" Creo que es mejor emplear la segunda. Si va diciendo por ahí: "*No se puede hacer..., no estoy loco..., no soy así...*", la gente tenderá a creer lo contrario. Usted elige.

**¿QUÉ QUIERES DECIR?:** Supongamos que alguien adivina lo que usted está pensando y además lo dice o insinúa. O simplemente, que "*le han pillado*". En ese momento debe preguntar: "*¿Qué quieres decir? o ¿Por qué dices eso?*". Con esto consigue: decir algo, ganar tiempo para pensar y decir después algo mejor razonado, aplacar su ira e impedir un ataque irracional, es una respuesta inteligente y además hasta podemos hacer revelar el juego del contrario.

**USE LA PALABRA "Y" FRENTE A LA PALABRA "PERO":** La palabra pero precede a algo negativo. Por ejemplo, si usted dice: "*Está todo arreglado, pero faltan pequeños detalles por concretar*" acaba de destrozar todo lo que estaba arreglado. Cuando dice: "*Está todo arreglado, y en cuanto se ultimen ciertos detalles estará acabado*", el significado es mucho más positivo. Es recomendable realizar ejercicios mentales para construir frases desterrando esa palabra "PERO" y empleando la "Y". Es bueno que se convierta en un hábito, exactamente como con la palabra "NO".

**EVITE LA PALABRA "DEBERÍAS":** "Deberías", o "debería usted" es una reprimenda. Por ejemplo: "*debería haber rellenado primero este impreso*" se puede cambiar por "*la próxima vez, si puede rellenar el impreso, podremos acelerar el trámite*"

**ORDENES SOLICITADAS:** Cambie la expresión "tener que" por "querer". Eso transforma una orden en una sugerencia. Ya veremos en el capítulo de Liderazgo que no suele funcionar con todas las personas y que hay que emplearlo con cierto tipo de caracteres. Por ejemplo, la frase "*Tiene que trabajar con Fulano en este asunto*" se puede evitar diciendo "*¿Por favor, querría coordinar este asunto con Fulano?*". Queda más elegante y más persuasivo.

**NO PUEDO PORQUE...:** Cambie esta expresión por "sí, tan pronto, justo después". En vez de decir "*no se puede hacer tal cosa porque...*" suena más grato al oyente "*tan pronto como... se hará tal cosa*"

**LA PALABRA "PROBLEMA" CREA PROBLEMAS:** Cuando usted diga: "*¿Algún problema?*", tenga por seguro que se los relatarán. Sin embargo puede usar:

*"¿Qué tal va todo?, ¿Todo va bien?"*, que es una forma mas positiva de empezar una conversación. Como regla general, es recomendable evitar palabras con connotaciones negativas.

**DEJE ELEGIR:** Cuando quiera que otras personas hagan lo que usted quiera y se queden con la sensación de haber elegido, déles las opciones preparadas por usted. Si quiere que alguien beba vino, puede darles a elegir entre tinto, rosado y blanco. Cualquiera que sea su elección, beberán vino, que es lo que usted quería.

**USE EL NOMBRE DE LAS PERSONAS:** A todos nos gusta que nos "gasten" el nombre, hágalo usted también. La palabra más preciosa para cualquier persona es su propio nombre.

## DIRECTO AL INCONSCIENTE

*Nuestro objetivo es, así pues, "plantar la simiente" en las profundidades del terreno más fértil, donde existan mayores probabilidades de que arraigue y crezca, y este lugar no es otro que la mente inconsciente.*

### **Hacer "entrar" un mensaje**

Convencer a una persona de lo que decimos en algunos casos es verdaderamente importante. Piense en el papel que esto puede desempeñar en la recuperación de un toxicómano, en la enseñanza, en la relación médico-paciente o en otras circunstancias más *"ligeras"* como las ventas, la política, la comunicación entre la pareja. Pero no siempre conseguimos *"entrar"*, como se podría decir, en la persona, es decir, convencerla en lo más profundo, porque ésta levanta unas barreras defensivas naturales: estrategias mentales de reflexión, comparación, análisis..., todas operaciones mentales desarrolladas principalmente por el hemisferio izquierdo.

Entrar y depositar mercancías en nuestro más íntimo almacén no es cosa muy fácil, porque la vigilancia del hemisferio izquierdo es muy rígida, pero con las oportunas técnicas es posible lograrlo, cosa que nos lo demuestra la habilidad diaria de los publicistas, de los políticos y de los vendedores.

El principio de funcionamiento de los dos hemisferios cerebrales se vuelve bastante claro si pensamos en lo que sucede todos los días cuando estamos delante del televisor y vemos la publicidad. La película se interrumpe y empieza la publicidad. Nuestro hemisferio izquierdo está *"ocupado"* todavía (por ejemplo, quizá está elaborando la trama de la película) y deja al hemisferio derecho *"sin demasiadas defensas"*, dispuesto a absorber, como una esponja, lo que *"le aconseja"* el anuncio televisivo.

¡Esto no es más que el principio! He aquí un paisaje paradisíaco: nada de tráfico, un verde valle rodeado de pequeñas y verdes colinas donde pacen *"tranquilas"* unas vacas con un *"gracioso"* esquilón al cuello, ¿y qué decir del cielo azul con una pocas nubes que se pierden a los lejos en el horizonte? ¡Un cielo tan azul no existe ni en el mismísimo Caribe! Si el hemisferio izquierdo pudiera expresarse diría: *"¡Bonito, pero carente por completo de interés para mí; también yo puedo descansar un poco, pues no hay nada que controlar!"*.

Así, mientras éste se "desactiva", el hemisferio derecho entra en acción y también él, de poder hacerlo, diría: "¡Qué bonito! ¡Esta verde y limpia llanura me recuerda mucho a cuando yo de niño iba los domingos con mis padres de excursión al campo! Y luego esas vacas son exactamente como yo me las imaginaba: bonitas, limpias, ¡hasta me llevaría una a mi casa! ¿Y qué decir del cielo azul, casi sin nubes, que me hace sentir casi la caricia de la brisa fresca que está barriendo las últimas nubecillas de color rosado...".

Aunque esta descripción es un tanto edulcorada y risible, esto es lo que hace el hemisferio derecho, el cual, sin grandes capacidades críticas, es como una esponja dispuesta a absorber cualquier tipo de mensaje.

Pero precisamente cuando parece que no pasa nada más, sin bruscas variaciones que podrían "despertar" al hemisferio izquierdo, he aquí que en el espléndido cuadro *naïf* descubro de lejos algo que se acerca a mi punto de vista. Es nada más que un puntito, pero que avanza bastante rápidamente; el hemisferio derecho está en su máximo de activación. ¿Qué pasará?

He aquí que logro ver mejor. ¡Pero si es exactamente el coche de mis sueños! Bonito, con una línea seductora, silencioso, no deja detrás de sí ni siquiera ese humo negro "típico" de todos los coches, y, como si ello no bastara, al volante hay un apuesto hombre. Si me fijo más atentamente, he de decir que se parece a mi y -ni qué decir tiene a su lado está la mujer de mis sueños, despampanante y con una minifalda de agárrate que hay curvas. Se diría casi que el coche fuese parte del mismo paisaje de tanto como armoniza con el resto, pero mientras estoy casi en un trance hipnótico, he aquí que la pantalla se oscurece y aparecen, impresos de forma clara y con colores muy destacados, la marca y el precio. ¡Alarma! ¡Alarma!, grita el hemisferio izquierdo, pero ahora es ya demasiado tarde: ¡EL MENSAJE HA PENETRADO!

*Al comenzar a conocer algunas de las leyes de la comunicación moderna, se pueden obtener dos tipos de ventajas. La primera de ellas es utilizar las técnicas aprendidas tanto en la vida profesional como en la familiar y afectiva; la segunda, que, conociendo algunas de las técnicas más empleadas por los profesionales de la comunicación, cuando miremos la publicidad o veamos a un vendedor que trata de convencernos, ¡nosotros no caeremos en la trampa*

Lo mismo, pero con alguna variante, ocurre cuando conducimos. ¿Se ha preguntado por qué se gastan las empresas cientos de millones para colocar enormes anuncios que a veces no vemos mucho más que unas pocas fracciones de segundo? Estamos enfrascados en conducir, nuestro hemisferio izquierdo está muy absorbido en ello. Piense en la. cosas que tiene que hacer durante el día, hable con otros transeúntes, marcar un número de teléfono... ¡Y EL MENSAJE ENTRA!

### **"Había una vez...": el arte de contar anécdotas.**

*¿No ha notado que las personas con mayor capacidad de comunicación recurren a menudo al uso de metáforas, relatos y anécdotas para explicar conceptos muy difíciles?*

El arte de contar episodios recurriendo a sencillas imágenes y seductoras historias no es una costumbre propia únicamente de nuestros días, pues ha sido utilizada prácticamente siempre, en cualquier momento y lugar. Uno de los

primeros relatos de la historia de la Humanidad es seguramente la Biblia. Piense además en las parábolas de Jesús, que han llegado hasta nosotros siendo de una increíble actualidad.

No se va a entrar aquí en los fundamentos del mensaje cristiano, puesto que no es éste el lugar adecuado para hacerlo, sino acerca de la eficacia extraordinaria de dicho mensaje. Contando lo que pudiera parecer nada más que simples historias, Jesús alcanzaba más de un objetivo:

- Instruía rápidamente a sus discípulos;
- Lograba hacerse comprender mejor que otros por las gentes de su tiempo;
- Su mensaje resultaba comprensible fuera de su estamento social, tanto para los pobres como para los ricos;
- Utilizando simples elementos narrativos propios de la realidad de cada día, convirtió sus parábolas en también actuales para la realidad de hoy.

No por casualidad Watzlawick y otros autores contemporáneos suyos, hacia finales de los años setenta, definían la metáfora como el lenguaje del hemisferio derecho. Y hoy, se ha demostrado científicamente (utilizando el electroencefalograma y, más recientemente, las más modernas técnicas de indagación diagnóstica por imágenes) que cuando una persona está escuchando con gran atención participativa un relato denso en detalles y convincente, el hemisferio que está en mayor actividad resalta ser el derecho.

Antes de sumergimos en el mar de la creación de las metáforas (y también ésta lo es) continuemos la rápida panorámica sobre los usos de la que podríamos calificar de verdadera técnica de comunicación. Haciendo un recorrido por la literatura, por ejemplo, tenemos en la Divina Comedia de Dante Alighieri una de las obras artísticas en la que mejor se aprovecha la capacidad representativa de la metáfora.

¿Y se acuerda de Caperucita Roja, Hansel y Gretel, Alicia en el País de las Maravillas, Pulgarcito? Son FÁBULAS, y también ellas tienen que ver con nuestro discurso, porque son auténticos receptáculos de mensajes que todos nosotros llevamos dentro desde la infancia. Mientras "vivíamos" el miedo de Caperucita Roja que se quedaba paralizada de terror al ver delante de ella al lobo feroz, APRENDIAMOS que no seguir los consejos de un "mayor" era una equivocación. ¡Por suerte llegó el cazador!

Es recomendable escuchar intervenciones televisadas y posteriormente ver qué titulares se han empleado para resumir la noticia. Usted puede argumentar muy bien y emplear metáforas y anécdotas durante muchos minutos; sin embargo, la noticia se emite en muy pocos minutos o hasta en segundos. Es vital ofrecer un resumen de nuestra intervención y los titulares para esta noticia. Esto se condensa en una frase impactante que se quede en la mente de los oyentes ( y del que va a escribir la noticia). Si lo deja en manos de los medios, en el mejor de los casos, no dirá exactamente lo que usted dijo. En el caso más desfavorable, todos conocemos tristes ejemplos...

*A menudo se puede decir que la metáfora puede ser comparada a un bocadillo de hamburguesa. La moral, es decir, el significado profundo o el mensaje, es la carne, mientras que las dos rebanadas de pan, la ensalada, las rodajas de tomate*

*y la cebolla son la metáfora. Cuando uno se come el bocadillo muerde el pan, pero luego se come también la carne, con la que se nutre (también éste del bocadillo es una metáfora, que alguno de ustedes recordará mejor que otros conceptos, sobre todo sí le gusta la cebolla).*

### **La comunicación indirecta**

*Durante más de la mitad del siglo XX ha habido gran cantidad de literatura en la psicología teorizando sobre el papel del inconsciente en la vida de cada ser humano. Sin embargo, hasta 1957 el inconsciente siguió siendo una teoría abstracta; fue entonces cuando el neurocirujano doctor Wilder Penfield demostró empíricamente la existencia del mecanismo inconsciente dentro del cerebro humano. Durante una cirugía del cerebro, mientras sondeaba la corteza cerebral (la parte exterior del cerebro) los pacientes del doctor Penfield recordaron sucesos, escenas, sonidos, aromas y otras percepciones que habían sido enterrados hacia mucho tiempo y por lo tanto olvidados conscientemente. Probablemente esta fue la primera demostración empírica de un mecanismo específico dentro del cerebro y que ilustró lo que los teóricos habían argumentado durante y aún antes de Freud.*

Uno de los aspectos fundamentales que confieren poder a una metáfora correctamente formulada es la denominada comunicación indirecta.

Si, por ejemplo, decimos a un amigo: *"Te estás equivocando..."*, en el noventa y nueve por ciento de los casos lo único que sacaremos con ello será que se cierre en banda. Podremos decir, no sólo metafóricamente, que cerrará su puerta de acceso a las informaciones que provienen de nosotros. Decirle a una persona que fuma: *"¡Deja de fumar porque te saldrá un tumor!"*, en la casi totalidad de los casos no conduce a ningún resultado positivo, puesto que en muchas ocasiones este tipo de comunicación, definida como DIRECTA, choca con las defensas de la persona con la que hablamos. ¿Os acordáis de la especialización de los dos hemisferios? El izquierdo controla y no acepta informaciones que no son de su agrado y que no comparte sobre la base de sus valores, creencias y experiencias.

A las personas que abandonadas por sus parejas, sufren de lo que se llama en inglés *love pain*, es decir, mal de amores; lo más inútil es hacerles observar la existencia de otros mil seres humanos con características seguramente mejores que las del ex, o dar consejos del tipo *"tómame unas vacaciones y te sentirás mejor"*.

Las metáforas, en cambio, a menudo ayudan a decir cosas que el otro no aceptaría o no querría oír.

Un buen ejemplo para indicar algo a alguien es contar un caso de otra persona que estaba en su misma situación, y que logró resolverlo tal y como usted lo sugiere. Naturalmente, todo ello puede ser inventado. Si lo que le cuenta es un ejemplo de un individuo conocido por ambos, llegará mucho mejor a la mente de la otra persona.

Hay un ejemplo de metáfora para una profesora que enseñaba biología que preguntó por un ejemplo para un alumno suyo especialmente "difícil". El muchacho tenía en clase la típica actitud del chuleta y jefe de banda, era un líder, pero por desgracia en un sentido negativo; era rebelde, no hacía los deberes, respondía groseramente a los profesores y no había manera de tenerle a raya. El verdadero problema, sin embargo, era que, teniendo el "atractivo" propio de todo líder, era

seguido e imitado por otros muchos amigos suyos. Era evidente que si la profesora hubiera seguido manteniendo su comportamiento habitual, no habría conseguido resultados distintos a los obtenidos hasta aquel momento; por ello había que hacer algo distinto, y la metáfora tal vez podía ser un buen método.

La historia siguiente se adaptaba perfectamente a la especialización de la profesora; y contó lo que les sucede a las hormigas cuando van en busca de comida:

*Las hormigas, cuando caminan, dejan un rastro que indica su paso. Esto hace las veces de camino para las otras, de manera tal que, si una encuentra comida, también sus amigas pueden seguir el camino que ha hecho la primera, la líder. Puede suceder no obstante, que la primera hormiga se equivoque de sitio y en vez del alimento lo que encuentre sea un peligro, como la resina de algún árbol que la aprisione; las otras, al seguir su rastro, se arriesgan a correr la misma suerte.*

Obviamente esta metáfora no es más que una adaptación a modo de anécdota de una característica real de esos insectos, pero si la toma en serio podrá extraer de ella una moral, precisamente la que servía para aquel joven rebelde. No sólo gracias a la metáfora y a las otras técnicas, sino sobre todo gracias al amor que aquella profesora sentía por sus alumnos, a la vuelta de unos pocos meses todo volvió a la normalidad, y aquel muchacho se convirtió no sólo ya en una persona tranquila, sino también en uno de los más simpáticos de la clase.

Un psicólogo, muy ducho en psicoterapia analítica, decía siempre: *"El cambio exterior se produce únicamente si primero ha habido un cambio a escala inconsciente"*. La metáfora pertenece a ese género de comunicación inconsciente que se denomina COMUNICACION INDIRECTA; un género de lenguaje que "sobrepasa" a la parte racional, el control del hemisferio izquierdo, abriendo la puerta del inconsciente.

*Los anuncios publicitarios son diseñados para implantarse en el inconsciente en donde permanecerán dormidos, sin ser enjuiciados, incondicionales y desconocidos por el individuo hasta el momento que se requiere tomar una decisión con respecto a la compra. Entonces la información enterrada sale a la superficie como actitud de predisposición favorable.*

Son muchos los resultados que permite alcanzar la utilización de la metáfora en la conversación diaria, aunque es cierto -lo cual casi resulta superfluo decirlo- no bastará con contar una o dos historias para cambiar a una persona, conseguir un aumento de sueldo del jefe, aumentar la facturación de las ventas o bien lograr que alguien deje de fumar. Contar metáforas es un arte, un estilo de vida. Un modo de expresarse que debería volverse de uso corriente en quien lo que quiere es comunicar mejor.

### **Como se crean las metáforas**

*Lo que percibimos conscientemente sobre nosotros mismos y nuestros mundos tiene mucho que ver con nuestro comportamiento. La existencia del papel de la percepción inconsciente -conocimientos subliminales que manipulan, dirigen y controlan el comportamiento humano- es un hecho. Admitirlo o negarlo es simplemente un lujo.*

Obviamente, no todas las anécdotas y metáforas que escuchamos o contamos son eficaces; para que esto ocurra deben responder a precisas reglas constructivas, es decir, más exactamente, deben:

- Tener un objetivo "bien definido"
- Responder a las reglas del isomorfismo
- Indicar el resultado que se desea obtener
- Sugerir una estrategia de solución

Distinguir un objetivo "bien definido" es el punto esencial para la elaboración de la metáfora; quien propone una anécdota o un ejemplo metafórico debe ante todo tratar de comprender si lo que propone en la metáfora puede ser objetivamente realizado. Podría parecer un simple consejo dictado por el buen sentido, pero se trata en cambio de uno de los primeros errores cometidos por los alumnos de los cursos de comunicación.

Pongamos un ejemplo hipotético. Una mujer, tras haber sido abandonada por su marido, está destrozada por el dolor y cae en un estado depresivo hasta el punto de tener que recurrir a un psicoterapeuta, al que enseguida le suelta: *"¡Si mi marido no vuelve me voy a volver loca, ayúdeme usted a hacerle volver!"*. Ahora bien, "hacer volver" al marido de la señora es un objetivo a todas luces imposible, puesto que el libre albedrío del hombre es ajeno a las decisiones de su mujer; una nueva forma de comportarse tal vez pudiera animarle a acercarse de nuevo a ella, pero la petición de la cliente, tal como ha sido formulada, resulta inaceptable. En un caso como éste, es inútil inventarse una metáfora de cualquier tipo, puesto que nos encontramos ante un objetivo MAL DEFINIDO.

En cambio, cosa distinta es el caso de quien viene y dice: *"Quiero dejar de fumar, pues, por más veces que lo he intentado, no lo consigo... Lo dejo por un tiempo, pero luego caigo de nuevo. ¡No lo consigo!"*. En este caso el problema "tabaco" es controlable por la persona, aunque ella sostenga que no, y así podemos, pues, movernos utilizando el modelo PNL que nos sugiere que "si un ser humano sabe hacer algo, también otro puede aprender a hacerlo", un concepto definido como MODELACIÓN.

La experiencia me dice que, con sólo que haya una sola persona en el mundo que no fume, también otros psicofisiológicamente semejantes pueden aprender a dejar de fumar; por tanto, sabemos que CONSEGUIR DEJAR DE FUMAR ES UN RECURSO que seguramente esta persona tiene dentro de sí, aunque no consiga sacarlo fuera definitivamente.

¿Ve la diferencia entre el caso de la mujer abandonada y el del fumador empedernido? Con una serie de metáforas podemos AYUDAR a ambas personas, pero en el primer caso no nos será posible hacer lo que la señora nos pide (aunque se puede darle ánimos y prestarle nuestro apoyo moral con nuestra comunicación eficaz), mientras que en el segundo, con una correcta serie de metáforas unidas a otras técnicas, la petición del fumador podrá verse satisfecha.

La segunda regla la del isomorfismo, es tanto o más importante que la primera, para hacer realidad una metáfora que tenga la capacidad de fascinar a las personas facilitando la identificación con los elementos del ejemplo que hemos puesto.

*Las teorías del inconsciente sugieren que en realidad este domina el comportamiento humano, controla las motivaciones, los sistemas de valor, las relaciones interpersonales, las identidades personales y, en efecto, todos los aspectos importantes o insignificantes de la vida y que diferencia a los seres humanos de los animales.*

Para tener acceso a la parte inconsciente, hemos de hacer uso de una comunicación que no choque con las defensas de la parte racional. Por tanto, como algunas veces tenemos que evitar dar consejos de forma directa, así en la historia que contamos tenemos que camuflar la identidad de los "intérpretes principales" para no implicar de manera demasiado directa a quien nos está escuchando. Para comprender cómo es posible producir esto, piense en los títulos de crédito de una película. Por una parte, vemos escritos los nombres de los personajes que han tomado vida en la ficción cinematográfica, por otra los nombres de los actores que los han encarnado. En una comunicación metafórica se produce exactamente lo mismo. Las personas, los lugares y las cosas que toman parte en la representación de la historia son isomorfos, es decir, equivalentes, pero no iguales a los de la realidad.

Una última cuestión sobre las metáforas y anécdotas: el ritmo de narración. Lo que vale para cualquier espectáculo o narración vale para el tema que tratamos. Cuando vayamos a emplear varias metáforas, el orden es importante. Hay que empezar la narración o el discurso con una bonita metáfora, impactante, para dejar huella. Durante la exposición, se pueden usar las más sencillas, se puede uno relajar. Al acabar la exposición debe hacer como en los fuegos artificiales: guardar los mejores y más vistosos para el final.

Si va usted a hablar ante los medios de comunicación, es conveniente facilitarles la portada de la noticia. Hay que buscar una frase impactante y que resuma todo. Póngase en lugar del periodista, debe extraer una frase que le valga de titular. A estas alturas, usted ya sabe cómo ahorrarle este trabajo: le ofrecerá varios titulares a "elegir" entre los que usted quiera. Usted controla las opciones.

### **La técnica de la diseminación tonal**

*La base de la eficacia de los medios de comunicación modernos es crear lenguaje dinámico dentro de un lenguaje, uno que nos comunica a cada uno de nosotros a un nivel inferior de nuestro conocimiento consciente, que llega al mecanismo desconocido de la inconsciencia humana.*

Póngase en pie e imagine que tiene delante de usted a dos personas, una de su altura, ligeramente desplazada a la izquierda (la llamaremos señor A) y la otra algo más baja de unos treinta centímetros en su lado derecho (la llamaremos señor B).

Puede leer el siguiente fragmento tanto en VOZ alta como mentalmente, pero en cualquier caso utilizando la siguiente técnica. Cuando lea las palabras escritas con caracteres normales imagine que está hablando mientras mira a los ojos del señor A y empleando un tono de voz normal, claro y seguro: en cambio, cuando lea una palabra o una frase realzada en negrita, vuélvase y agache ligeramente la cabeza de forma que pueda "mirar" al señor B; haga que su voz sufra una ligera disminución de volumen y adquiera un tono más profundo y cálido (la diferencia no debe ser abismal, pero será como si esas palabras fueran pronunciadas con

mayor atención e interés). ¡Utilice toda su capacidad de imaginación visual, pero sobre todo AUDITIVA y haga un buen trabajo!

La situación es la siguiente. Está hablando con una persona para vosotros muy importante, por quien siente un gran afecto; está enamorado de ella, pero no es menos cierto que no ha conseguido comunicárselo nunca porque no tiene la seguridad de verse correspondido. Elija, por tanto, el seguir la técnica de la diseminación tonal en este discurso, para tratar (tal es el objetivo) de hacer "abrirse" a la persona y sobre todo de hacer comprender su interés al inconsciente del interlocutor / interlocutora.

No me detengo en el hecho de que es fundamental utilizar todas las técnicas aprendidas hasta este momento al mismo tiempo, y que usar solamente una difícilmente podría dar buenos resultados.

Una última cosa antes de empezar. Encontrará las frases y las ideas expresadas en este monólogo muy obvias, pero tenga en cuenta que no tiene más que un fin didáctico; cuando haya aprendido la técnica, puede utilizarla para hablar del argumento que prefiera, desde la política a la botánica, desde la filosofía a la cocina, utilizando su estilo personal y la terminología que ya le es conocida.

*"Que paseo más bonito, hemos elegido el día adecuado para venir a este parque; **de vez en cuando conviene dejarse ir** (pausa), descansar un poco distrayéndose. Aquí no vienen nunca muchas personas. **Me gusta** (pausa) la naturaleza, pero **también tú** pareces feliz de estar aquí; recuerdo la última vez que dimos un paseo **juntos**: acababa de dejar de llover, pero **nos lo pasamos bien igualmente** aunque el suelo estaba todo lleno de charcos ¡y nos pusimos perdidos los zapatos! Si tuviera que cargar las "pilas" o fuera un artista en busca de inspiración, creo que éste sería el lugar adecuado para cargarse (pausa) de una invisible energía regeneradora. ¿Qué te parece si **fuéramos juntos** (pausa) hasta lo alto de ese cerro? ¡Desde allí debe de haber una vista maravillosa! ¡Vamos, apretemos el paso!"*

Tratemos de comprender la dinámica del ejercicio. Si no lo ha intuido ya, las dos personas representan respectivamente la mente racional y la mente inconsciente de la misma persona; las hemos separado para poner más de realce esta diferencia. No en vano le he aconsejado que considere al señor B menos alto, porque, variando la dirección del rostro hacia abajo, no hará otra cosa que reforzar METAFORICAMENTE el uso del tono de voz más bajo.

El hemisferio izquierdo del interlocutor estará atento al sentido de lo que se dice; recuerde que está especializado justamente en esto, y tenga presente que, por tanto, el hemisferio derecho permanecerá sin excesivas defensas, presto a escuchar lo que usted quiera comunicarle.

El lenguaje que acaba de emplear para hablar a la parte inconsciente de la persona, las palabras en negrita, tiene por consiguiente características que lo distinguen claramente del lenguaje dirigido al hemisferio izquierdo. Veamos mejor este punto.

## **El lenguaje para hablarle al inconsciente**

*Es prácticamente imposible coger un periódico, o una revista, encender la radio o la televisión, leer un catálogo de promociones o una guía telefónica, ir de compras a un supermercado sin que un artista, fotógrafo, escritor o diseñador gráfico muy inteligente manipule de manera intencional nuestro subconsciente.*

Las principales características que hay que adoptar para que la parte inconsciente de la mente nos escuche son:

- Un tono cálido y profundo
- Un volumen un poco más bajo
- Un ritmo lento
- Pausas
- Todo puede verse reforzado por la dirección de su cabeza, que dirigirá la voz hacia abajo

Habrás observado alguna vez a un prestidigitador en plena acción; cuando hace desaparecer una paloma blanca, con una mano trata de distraerle, haciendo tal vez unos floreos con la varita mágica entre los dedos (distracción del hemisferio izquierdo), mientras que, con la otra, procede con disimulo a esconder la paloma por medio de la utilización de técnicas específicas (utilización del hemisferio izquierdo).

Una estrategia análoga es la empleada por los psicoterapeutas expertos en hipnosis, que adoptan la que se denomina "comunicación a dos niveles". Si trata de releer, en el texto anterior, únicamente las palabras en negrita, verá que tienen pleno sentido casi por sí solas. Se trata, por tanto, de un verdadero lenguaje paralelo, con el que puede decir cosas absolutamente distintas de las que dice con el lenguaje más superficial.

*La lógica intuitiva o interior parece basarse sobre una percepción implícita a un nivel que no puede ser definido como pensamiento consciente. Con frecuencia, estos mecanismos son descritos despectivamente como intuiciones o conjeturas.*

Hay otra técnica que es increíblemente más sutil; se denomina TÉCNICA DE INTERCALADO y la idea es decir algo con palabras pero sembrar una impresión subconsciente de otra cosa en la mente de los oyentes y/o espectadores.

Déjenme ponerles un ejemplo: Vamos a suponer que está usted viendo a un comentarista de televisión que afirma lo siguiente: "*El SENADOR JOHNSON está ayudando a las autoridades a solucionar los estúpidos errores de las empresas que contribuyen a crear los problemas de basura nuclear*". Suena como si fuera la exposición de un hecho, pero si el locutor enfatiza las palabras adecuadas, y especialmente si hace los adecuados gestos con las manos al pronunciar las palabras clave, le pueden dejar a usted con la sensación de que el Senador Johnson es un estúpido. Ese es el mensaje subliminal de la afirmación, y al locutor no se le puede acusar de nada.

## **Cómo hacer que le digan a uno que sí.**

*Las personas hábiles en la negociación siempre escuchan la opinión de la otra persona en primer lugar. Por supuesto, no quieren hacerlo en absoluto, pero para ganar tiempo mienten un poco. No es sólo un truco; es el primer paso de una muy estudiada estrategia.*

No se pretende en este apartado el que nadie se le vaya a resistir y todo el mundo se arroje a sus pies, aquí aprenderá una técnica que le ayudará a crear las condiciones necesarias para que a la otra persona le diga mas fácilmente sí en vez de no.

Pongamos el ejemplo de un cliente que entra en una tienda de ropa y, tras haberse probado un traje de noche, sigue estando indeciso sólo en cuanto al color, sin saber si elegir uno gris perla o uno precioso azul marino. Se da el caso de que usted, propietario de la tienda, tiene un excedente de trajes azul marino; tratará, por tanto, de aconsejarle al cliente que elija un determinado artículo, pero al hacerlo deberá poner el máximo cuidado de no forzar demasiado la mano para que no se descubra su juego (¿cuántas veces le ha ocurrido que entra en una tienda de ropa y le dicen que un vestido le sentaba ni que pintado para descubrir luego, al verse en el espejo, que en vez de cortado con unas tijeras parecía estarlo con un hacha?).

Es en este tipo de situaciones, es decir, en el momento en que una persona debe tomar una decisión y sus preferencias están en un cincuenta por ciento en favor del sí y el otro cincuenta del no, cuando podemos utilizar la "técnica del sí".

Intente hacer con un amigo este simple ejercicio que se parece más a un pequeño juego de reflejos. Invite al amigo a responder con un sí o con un no, lo más rápidamente posible y sin pensar demasiado en ello, a una de preguntas que le hará. Le ruego que también usted sea muy rápido haciendo las preguntas. Trate de ser acuciante y no dé tiempo a pensar demasiado. Tenga delante de usted la lista de las preguntas, que verá que son muy sencillas, comience por la primera y siga hasta la última:

#### LAS PREGUNTAS:

1. ¿Estás preparado?
2. ¿Comiste ayer?
3. ¿Llevas los zapatos puestos?
4. ¿Oyes claramente mis preguntas?
5. ¿Sabes leer?
6. ¿Has caminado alguna vez a paso ligero?
7. ¿Consigues ver bien mi rostro?
8. ¿Has ido alguna vez en coche?
9. Al saludarte un amigo simpático, ¿lo haces tú también?
10. ¿Has tosido alguna vez en tu vida?
11. ¿Has estrechado alguna vez la mano a alguien?
12. ¿Fuiste a la escuela elemental?
13. ¿Me prestas mil pesetas?

La pregunta clave es la 13, que es aquella a la cual finalmente la persona, en mas del 90% de los casos, será propensa a responder afirmativamente; si conoce bien a su amigo puede sustituir la pregunta por otra a la que sabe que él normalmente podría decir que no. Las preguntas de la 1ª a la 12ª sirven, en cambio, para preparar el llamado "campo afirmativo", en el sentido de que es como si el interlocutor aprendiera a decir siempre que sí; a medida que avanza sus defensas disminuyen, puesto que él racionalmente comprende que las preguntas tienen una única respuesta obvia (el sí).

En la práctica, obviamente, no es todo tan simple, porque difícilmente podemos hacer preguntas tan simples sin riesgo de caer en la banalidad; por tanto es necesario utilizar el campo afirmativo con discreción, insertando inteligentemente los elementos que la situación nos propone en las obviedades.

Examinemos el ejemplo que hemos puesto antes. Usted es un vendedor de trajes y quiere que el cliente, entre el traje gris perla y el azul marino, se decida por el azul marino; veamos cuál podría ser una creación adecuada de varios campos afirmativos para conseguir equilibrar la elección del cliente acerca del traje. El vendedor podría decir por ejemplo: *"Este traje (mostrando el azul) es de un excelente tejido y, como usted ha dicho, también el corte lo es, es de marca. Creo que es el que a usted le va. Mírese en el espejo, con este traje tiene otro aspecto, además el tejido tiene la particularidad de no hacer demasiados pliegues (alisándolo y mostrándolo una vez más impecable), y el precio está pero que muy bien, puede tranquilamente quedarse éste"*.

Está claro que las obviedades del vendedor son ciertas: el tejido es realmente bueno y no hace pliegues, el precio es inferior al del otro traje y así sucesivamente. Pero habrá notado que cada una de las dos frases contiene cuatro obviedades, de las que sólo las primeras tres frases son efectivamente comprobables por el cliente, mientras la cuarta es una falsa obviedad: ¡es su consejo, su mensaje!

Observe el siguiente esquema:

### **COMO LOGRAR EL CAMPO AFIRMATIVO**

1ª OBVIEDAD => 2ª OBVIEDAD=> 3ª OBVIEDAD=> **FALSA OBVIEDAD**

En el esquema está reproducida la situación del ejemplo, con tres obviedades comprobables y una no, pero que contiene un consejo que difícilmente podrá ser ignorado, ya que después de tantas "verdades" parecerá verdadero también él.

La mitad izquierda de nuestro cerebro es analítica y racional. La mitad derecha es creativa e imaginativa. Esto es una simplificación, pero sirve para lo que quiero decir. La idea es distraer a la parte izquierda del cerebro manteniéndola ocupada. Idealmente, el persuasor genera un estado alterado de conciencia, haciendo que uno pase del estado beta de alerta al alfa; esto se puede medir en una máquina de electroencefalogramas (EEG).

A continuación, les propongo un ejemplo de distracción de lado izquierdo del cerebro. Los políticos de Estados Unidos usan estas poderosas técnicas todo el tiempo; los abogados usan algunas variantes que, según dicen, llaman "apretar el lazo". Piense por un momento que está viendo a un político dando un discurso.

En primer lugar, debe de crear lo que se llama "estado de asentimiento". Esto es lanzar afirmaciones con las que los oyentes están de acuerdo; deben incluso asentir con la cabeza mientras habla para mostrar su asentimiento.

Seguidamente vienen los "truismos". Estos son generalmente hechos que pueden ser discutidos pero, una vez que el político tiene a la audiencia asintiendo, todas las posibilidades están a favor de que los oyentes no van a comenzar a pensar por sí mismos, y por lo tanto seguirán asintiendo.

Por último llega la sugerión. Esto es lo que el político quiere que hagamos y, como hemos estado asintiendo todo el rato, podemos ser persuadidos para aceptar la sugerión. Ahora, escuche atentamente a mi discurso político y verá que las tres primeras frases son el "asentimiento" las tres siguientes son "truismos" y la última es la sugerión.

*"Señoras y caballeros: ¿están ustedes preocupados por los precios de los alimentos? ¿Están cansados de las subidas de los carburantes? ¿Están asqueados de la inflación descontrolada? Bien, saben que el Otro Partido consintió una inflación del 18% el pasado año; saben que la criminalidad se ha incrementado en el 50% en todo el país en los últimos doce meses, y saben que sus salarios a duras penas les permiten cubrir sus gastos. La respuesta para resolver esos problemas es elegirme a mí, Fulano Fulánez, para el Senado."*

Creo que ya ha oído usted todas estas cosas anteriormente. Si ya las practica, le felicito: es usted alguien fuera de lo corriente y con muchas "tablas".

Pero debe buscar también por lo que se llaman "Comandos Ocultos". Por ejemplo: al pronunciar palabras clave, el orador hará un gesto con la mano izquierda, que las investigaciones han demostrado que llegan mejor al cerebro derecho. Los políticos de hoy en día, orientados a los medios de comunicación son frecuentemente entrenados por una nueva clase de especialistas que usan todos y cada uno de los trucos – nuevos y antiguos - para manipularnos y hacernos aceptar a su candidato.

Las técnicas de persuasión se usan también frecuentemente en cualquier otro asunto con la misma efectividad. El vendedor de seguros sabe que puede conseguir su objetivo mucho más fácilmente si consigue *hacerle visualizar algo en su mente*. Esa es la comunicación con el lado derecho del cerebro.

Por ejemplo, puede hacer una pausa en la conversación, mirar despacio a su alrededor en su salón y decir: *"¿Puede usted imaginarse esta preciosa casa quemándose hasta los cimientos?"* ¡Por supuesto que usted puede! Ese es uno de sus temores inconscientes y, cuando usted es forzado a visualizarlo, es usted más proclive a dejarse manipular para adquirir una póliza de seguros.

Los Hare Krishnas, trabajando en los aeropuertos, usan lo que se llaman técnicas de SUSTO Y CONFUSIÓN para distraer al lado izquierdo del cerebro y comunicarse con el lado derecho. En un aeropuerto usaban el método de saltar delante de alguien. Inicialmente, su voz era fuerte y después bajaba al llegar al punto de ofrecer un libro y pedir un donativo para la causa. Por regla general, cuando alguien está asustado, cede inmediatamente. En este caso, la gente estaba asustada por la extraña apariencia, súbita aparición y fuerte voz del devoto Hare Krishna. En otros países también se le puede ver emplear a mendigos "competentes" (son los que más dinero obtienen)

En otras palabras, la gente se ponía en estado cerebral alfa por seguridad, ya que no deseaban afrontar la realidad que tenían delante. En estado cerebral alfa, eran mucho más sugestionables y cogían el libro; en el momento en que tenían el libro, se sentían culpables y respondían a la segunda sugerión: dar dinero. Estamos condicionados para que, si alguien nos da algo, tenemos que entregarle algo a cambio (en este caso, dinero). Mientras se observaba este ajeteo, se podía

percibir en muchas de las personas afectadas un signo evidente de estado alfa: sus pupilas estaban dilatadas.

### **Aunque no esté de acuerdo, primero dé la razón**

Las personas se acaloran mucho cuando entran en una discusión. Los debates del mundo de los negocios son particularmente proclives a las emociones desatadas, ya que están en juego los intereses de cada uno. Los golpes pueden ser tremendos. Si su adversario insiste en su punto de vista y no tiene ninguna intención de darle la razón, la situación alcanzará un punto de *ímpasse*. Una postura arriesgada por su parte sería echar leña al fuego para impulsar su posición desafiante. Cuando se alcanza este punto, es prácticamente imposible llegar a un acuerdo sin importar cualquier tipo de compromiso razonable que se haya sugerido.

Los veteranos del debate nunca lanzarán sus ideas en primer lugar. Primero asienten mientras escuchan la opinión de otra persona. Una vez han permitido que la otra persona diga cómo quiere hacer las cosas, ambos acabarán aceptando finalmente su punto de vista. Parece magia, pero si se explica el proceso paso a paso, verá que es algo que todo el mundo puede hacer.

Las personas hábiles en la negociación siempre escuchan la opinión de la otra persona en primer lugar. Por supuesto, no quieren hacerlo en absoluto, pero para ganar tiempo mienten un poco. No es sólo un truco; es el primer paso de una muy estudiada estrategia.

Cuando conocen la opinión de la otra persona, es como si la estuvieran poniendo en su mano. Se necesita tener a la otra persona en la palma de la mano para poder manipularla.

Entonces, deje que la otra persona diga todo lo que quiere decir y se exprese con total libertad. No diga ni una sola palabra de desacuerdo hasta que haya acabado del todo. Simplemente, escuche con tranquilidad. Si existe algún grado de complejidad en los términos de la discusión, debe pronunciar alguna palabra que permita mantenerla en el buen camino, pero lo más importante es que deje que se desahogue completamente. Escuche atentamente hasta que se haya cansado.

"Básicamente tienes razón, estoy de acuerdo". Aunque no esté de acuerdo en absoluto, debe continuar asintiendo en señal de aprobación. Así le convencerá de que está en sintonía con su manera de pensar.

Una vez haya terminado, es importante no darse prisa por exponer una opinión opuesta. Las ventajas de este tipo de discursos es que nunca "refutan", sino que continúan haciendo preguntas. Es esencial que las preguntas estén formuladas para que el interlocutor responda "sí". No debe permitir que diga nunca "no", Así lo engañará para que diga "sí".

A continuación verá un ejemplo sencillo de este método. Se trata de una persona que intenta convencer a otra para que deje de fumar.

- *"El tabaco no sólo perjudica al fumador, sino que además provoca problemas de salud a las personas que le rodean."*

- *"Sí, ya he oído eso."*

- *"De manera que, cuando fumas, perjudicas a tu esposa también."*

- *"Sí, supongo que es cierto."*
- *"¿Quieres a tu esposa?"*
- *"Sí, claro."*
- *"Cuando fumas, dañas tu salud y la de tu esposa, y entonces ella se entristece, ¿verdad?"*
- *"Sí, supongo."*
- *"Y si tu esposa, a la que dices que quieres, enfermase debido a tu adicción al tabaco, te sentirías mal, ¿verdad?"*
- *"Bueno... claro."*
- *"Y entonces estarías preocupado, porque en realidad debes procurar su felicidad, ¿no?"*
- *"Sí, de nuevo tienes razón."*
- *"Entonces, deberías dejar de fumar, ¿no?"*

Éste es, por supuesto, un ejemplo muy simplificado, y posiblemente difícil de creer, pero si logra que el interlocutor diga "sí" a lo largo del discurso, no será difícil que al final diga "sí", y de este modo ganar una batalla mayor.

Para que llevar a cabo este método culmine con el éxito, es esencial conocer el punto de vista de la otra persona. Aunque no lo sienta en absoluto, debe usted decir "sí" en primer lugar. Este un ejemplo típico de cómo ocultar los sentimientos verdaderos para que alguien haga lo que usted quiere que haga.

# CAPÍTULO 4. LENGUAJE NO VERBAL

*"La cara es el espejo del alma".*

REFRANERO ESPAÑOL.

## CARACTERÍSTICAS GENERALES

*Entender cómo funciona algo facilita la convivencia con ello, mientras que la falta de comprensión y la ignorancia inducen al temor y a la superstición y nos convierten en críticos de otros seres humanos.*

ALLAN PEASE

*La lista de definiciones de "comunicación" es muy larga, prácticamente cada autor propone la suya. Podemos denominar comunicación al proceso por el cual, unos seres, unas personas asignan significados a unos hechos producidos y, entre ellos muy especialmente al comportamiento de los otros seres o personas.*

La primera condición para que haya comunicación es la presencia de un emisor (o sistema emisor) y un receptor (o sistema receptor). Emisor y receptor son, entonces, los primeros elementos del proceso de comunicación.

El estudio de los signos siempre ha estado relacionado con el concepto de comunicación, así como el de pensamiento. No hay pensamiento sin signos y no hay signos sin comunicación. En estricta lógica, podemos decir: no hay pensamiento sin comunicación.

Como es natural, la expresión corporal que abarca los movimientos del cuerpo y la postura, está relacionada con las características físicas de la persona.

Hay tres clases de movimientos observables: los faciales, los gesticulares y los de postura. Aunque podamos categorizar estos tipos de movimientos, la verdad es que están fuertemente entrelazados, y muy frecuentemente se hace difícil de dar uno, prescindiendo de los otros.

En la comunicación verbal, todo y siendo el lenguaje el factor más importante, reconocemos que producimos y recibimos una cantidad muy grande de mensajes que no vienen expresados en palabras. Estos mensajes son los que denominamos no verbales, y van desde el color de los ojos, longitud del cabello, movimientos del cuerpo, postura, y hasta el tono de la voz, pasando por objetos, vestidos, distribución del espacio y el tiempo.

El estudio de estos sistemas de comunicación no empieza de manera rigurosa hasta bastante después de la Segunda Guerra Mundial. Esto no quiere decir que alguna referencia no la encontremos ya en los antiguos mundos Griego y Chino, o en trabajos sobre danza, teatro o liturgia.

La comunicación no verbal, generalmente, mantiene una relación de interdependencia con la interacción verbal. Con frecuencia los mensajes no

verbales tienen más significación que los mensajes verbales. En cualquier situación comunicativa, la comunicación no verbal es inevitable.

En los mensajes no verbales, predomina la función expresiva o emotiva sobre la referencial. En culturas diferentes, hay sistemas no verbales diferentes. Existe una especialización de ciertos comportamientos para la comunicación. El estudio en que se encuentra este tipo de búsqueda es el descriptivo.

La comunicación humana se efectúa más mediante gestos, posturas, posiciones y distancias relativas que por cualquier otro método. El propósito de este capítulo es hacerle a usted más consciente de sus propias señales no verbales y demostrarle cómo las personas se comunican sin hablar. La comunicación no verbal es un proceso complejo en el que intervienen las personas, el tono de la voz y los movimientos del cuerpo.

Del mismo modo, el conocimiento de las formas no verbales de comunicación sirve para convertir el encuentro con otra persona en una experiencia interesante. Cuando empezó a estudiarse la comunicación no verbal, ésta iba dirigida a gente de ventas, gerentes y ejecutivos, pero más tarde se fue ampliando de tal manera que toda persona, cualquiera que sea su vocación y su posición social, puede usarlo para comprender mejor el acontecimiento más complejo que se presenta en la vida: el encuentro cara a cara con otra persona o grupos de personas.

*Cuanto más sepamos de:*

*- Nosotros, mayores serán nuestras probabilidades de transmitir de forma unívoca nuestra imagen.*

*- Los demás, con más exactitud podremos predecir las expectativas que ellos tienen respecto de nosotros, y mejor podremos conformar nuestras expresiones para que nos comprendan.*

## LA PRIMERA IMPRESIÓN

*Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión.*

Como ya hemos dicho anteriormente, es imposible no comunicarse. La primera impresión es un proceso de percepción de una persona por otra que transcurre en muy poco tiempo. Habitualmente no somos del todo conscientes ni de la emisión ni de la recepción de las informaciones que la configuran:

- Que aspecto tengo: 55%
- Como hablo 38%
- Que digo 7%

El tiempo en que fragua la primera impresión varía entre 2 y 4 minutos en el encuentro cara a cara, y escasos segundos en el telefónico. Abarca tres campos, con muy distinto peso en el conjunto final de la impresión:

A estos hay que añadir un cuarto: **Cómo escucho**, que completa el círculo de la comunicación.

Esos tres campos, tres canales, se perciben y analizan de un modo sucesivo, y el conjunto ha de ser coherente en su mensaje. La incoherencia entre canales causa distorsión o ruptura de la comunicación. Por el contrario, la armonía concentra la atención hacia las palabras y da confianza. Cuanta más congruencia haya entre lo que decimos y la forma en que lo decimos, más favorable será la primera impresión que causemos.

## **Componentes de la primera impresión**

### **1. Qué aspecto tengo (lo que ven, comunicación visual)**

- Color de la piel, estrato social.
- Sexo
- Edad
- Apariencia (biotipo, postura, pelo, vestido, accesorios, olores, colores)
- Expresiones faciales
- Contacto ocular
- Movimientos
- Espacio personal (corpulencia, altura, peso; posturas; distancias; objetos)
- Tacto (piel, tejidos, posibles contactos)

### **2. Cómo hablo**

- La voz. En el caso del contacto telefónico se convierte en casi única fuente de información, con la que tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual, la teórica primera fase.
- Rapidez
- Volumen. Tono o Altura.
- Calidad o Timbre
- Articulación o dicción

### **3. Qué digo**

- Las palabras. Cómo enfoco los asuntos. Qué pienso y cómo lo expongo.
- Lo negativo: términos de relleno, expresiones restrictivas, términos exclusivos
- Lo positivo: estilo directo y afirmativo; no restrictivo, salvo que lo entendamos idóneo; sin disculpas ni evasivas; más simple en su sintaxis que por escrito, organizado; coloquial, conciso, animado; breve y puntual; incluso "participativo".

### **4. Cómo escucho**

- No interrumpir (si nos interrumpen debemos hacernos respetar)
- Dar señal de retorno, oímos y entendemos su mensaje
- Utilizar los términos del interlocutor. Responderle.
- Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.

Como síntesis, nos interesa conocer los mecanismos de la primera impresión para utilizar eficazmente esa fuente de información. Saber todo lo que estamos "diciendo" a los demás, para que actúe en nuestro favor. Y conocer qué impactos recibimos, por qué reaccionamos de una manera determinada.

Todo ello sin forzar la realidad propia o ajena, con naturalidad expresiva y receptiva. Las "interpretaciones", en los dos sentidos de la palabra, sólo son buenas para los actores y para los obligados a juzgar.

## LA INTERPRETACIÓN DE LA POSTURA

*Los programas de televisión nos dan numerosos ejemplos de posturas combinadas, tanto como cualquier reunión social. Estudiar la postura de las personas durante una discusión es sumamente interesante, ya que muchas veces podremos detectar quién está a favor de quién, antes de que cada uno hable. Cada individuo tiene una forma característica de controlar su cuerpo cuando está sentado, de pie o caminando. Es algo tan personal como su firma, y frecuentemente parece ser una clave fidedigna de su carácter.*

Para la mayoría de nosotros, la postura es un tema poco agradable sobre el que nuestra madre solía regañarnos. Pero para un psicoanalista la postura de un paciente muchas veces constituye una clave de primer orden sobre la naturaleza de sus problemas.

Estudios recientes sobre la comunicación humana han examinado la postura en cuanto expresa las actitudes de un hombre y sus sentimientos hacia las personas que lo acompañan. La postura es la clave no verbal más fácil de descubrir, y observarla puede resultar muy entretenido.

Albert Scheflen descubrió que, con sorprendente frecuencia, las personas imitan las actitudes corporales de los demás. Dos amigos se sientan exactamente de la misma manera, la pierna derecha cruzada sobre la izquierda, por ejemplo, y las manos entrelazadas detrás de la cabeza; o bien uno de ellos lo hace a la inversa, la pierna izquierda cruzada sobre la derecha, como si fuera una imagen reflejada en un espejo. Scheflen denomina a este fenómeno posturas congruentes. Cree que dos personas que comparten un mismo punto de vista, suelen compartir también una misma postura. Observó que las personas que no se conocen evitan cuidadosamente adoptar las mismas posiciones. La importancia de la imitación puede llegar a ser una de las lecciones más significativas que podemos aprender, pues es la forma en que los demás nos expresan que coinciden con nosotros o que les agradamos. También es la forma en que comunicamos a los demás que realmente nos agradan.

Si un jefe desea establecer rápidamente una buena relación y crear un ambiente tranquilo con un empleado, sólo debe copiar la postura de éste para lograr sus objetivos. De la misma manera que las posturas congruentes expresan acuerdo, las no congruentes pueden utilizarse para establecer distancias psicológicas.

Hay una película filmada en un dormitorio femenino de una universidad, que muestra una pareja de jóvenes sentados uno al lado del otro en un sofá. La chica está mirando hacia el muchacho, que está sentado mirando hacia fuera, los brazos y las piernas como formando una barrera entre ambos. Permanece sentado así durante ocho largos minutos y sólo de tanto en tanto gira la cabeza hacia la chica para hablar con ella. Al término de ese tiempo entra otra joven en la habitación y el muchacho se pone de pie y sale con ella; mediante su postura había establecido que la chica que estaba sentada a su lado no era su pareja.

Algunas veces cuando las personas se ven forzadas a sentarse demasiado juntas, inconscientemente despliegan sus brazos y piernas como barreras. Dos hombres sentados muy juntos en un sofá girarán el cuerpo levemente y cruzarán

las piernas de adentro hacia afuera, o pondrán una mano o un brazo para protegerse el lado común del rostro.

Un hombre y una mujer sentados frente a frente a una distancia muy próxima, cruzarán los brazos y tal vez las piernas, y se echarán hacia atrás en sus asientos.

La postura no es solamente una clave acerca del carácter, es también una expresión de la actitud. En efecto, muchos de los estudios psicológicos que se han hecho sobre la postura la analizan según lo que revela acerca de los sentimientos de un individuo con respecto a las personas que lo rodean.

Durante el juicio de los Siete de Chicago, el abogado defensor, William Kunstler, hizo una protesta formal en cuanto a la postura del juez. Señaló que durante el alegato del fiscal, el juez Julius Hoffman se inclinaba hacia adelante, sumamente atento, pero durante el de la defensa se echaba tanto hacia atrás en el asiento que parecía estar durmiendo. La protesta fue denegada.

*Un investigador ha observado que cuando un hombre se inclina levemente hacia adelante, pero relajado y con la espalda algo encorvada, probablemente simpatiza con la persona que está con él. Por otra parte, si se arrellana en el asiento, puede significar desagrado.*

La postura es, como ya hemos dicho, el elemento más fácil de observar y de interpretar de todo el comportamiento no verbal. En cierto modo, es preocupante saber que algunos movimientos corporales que teníamos por arbitrarios son tan circunscritos, predecibles y -a veces- reveladores; pero por otra parte, es muy agradable saber que todo nuestro cuerpo responde continuamente al desenvolvimiento de cualquier encuentro humano.

Por ejemplo, los que venden por las casas de parejas casadas deben observar de los gestos de los cónyuges para ver quién los inicia y quién los copia.

Por ejemplo, si el marido es el que mantiene la conversación y la mujer no dice nada, pero usted observa que él copia los gestos de la mujer, descubrirá que es ella la que decide y firma los cheques, así que al vendedor le conviene dirigir su charla a la señora.

## EL TACTO, COMUNICACIÓN DE LOS SENTIDOS

*Todo ser humano está en contacto constante con el mundo exterior a través de la piel. A pesar de que no es consciente de ello hasta que se detiene a pensarlo, siempre existe, por lo menos, la presión del pavimento contra la planta del pie, o la del asiento contra las nalgas. En realidad, todo el medio ambiente le afecta a través de la piel; siente la presión del aire, el viento, la luz del sol, la niebla, las ondas acústicas y, algunas veces, a otros seres humanos.*

El tacto es el sentido que está presente en todos los demás. La luz y los aromas nos envuelven. Nos sentimos muchas veces mecidos por la música. Imaginemos lo que le sucedería a un niño a quien le impidieran su relación por medio del tacto. Posiblemente acabaría siendo un perfecto inválido.

A pesar de su importancia, este sentido va perdiendo en nosotros su función activa. La policía norteamericana lleva ya mucho tiempo utilizando el llamado detector de mentiras. Éste es un instrumento para medir, entre otras cosas, la resistencia de la piel a la electricidad, y se utiliza para examinar a los sospechosos de haber cometido un delito. Por mucho que niegue verbalmente su culpabilidad, el que ha cometido un crimen, experimentará una conmoción interna cuando se le pregunte por los detalles más espeluznantes de su acción. Tal conmoción emotiva se traducirá a escala cutánea por un aumento de la transpiración que disminuye la resistencia de la piel a una débil corriente eléctrica. Este hecho será registrado con exactitud por el detector de mentiras. Aunque la eficacia de este aparato ha sido puesta en cuestión desde el punto de vista criminológico, una cosa está clara: nuestra piel es comúnmente fiel reflejo de nuestras emociones, como el miedo, la ira, el odio.

La fotosensibilidad de la piel es la facultad que la epidermis de la mano o las yemas de los dedos tienen de percibir los matices del colorido. El psicólogo soviético Leontiev investigó mucho sobre los efectos sensitivos que se producían en la superficie de la mano bañada por una luz roja o verde. Él demostró que a un sujeto se le puede enseñar, bajo determinadas condiciones, a distinguir, aunque sólo sea vagamente, los rayos luminosos mediante la piel de la mano. Quizá de esta interrelación entre lo lumínico y lo táctil surgirá la futura visión de los ciegos.

Los norteamericanos no sólo son reacios a olerse entre sí, sino que tampoco son muy dados a tocarse. Sin embargo, el tacto posee una clase especial de proximidad, puesto que cuando una persona toca a otra, la experiencia es total e inevitablemente mutua. La piel se pone en contacto con la piel, en forma directa o a través de la vestimenta, y se establece una inmediata toma de conciencia de ambas partes. Esta toma de conciencia es más aguda cuando el contacto es poco frecuente.

Lo que el hombre experimenta a través de la piel es mucho más importante de lo que la mayoría de nosotros piensa. Prueba de ello es el sorprendente tamaño de las áreas táctiles del cerebro, la sensorial y la motora.

Los labios, el dedo índice y el pulgar, sobre todo, ocupan una parte desproporcionada del espacio cerebral. Se podría pensar, claro está, que la piel, por ser

el órgano más extenso del cuerpo humano, debería tener una representación considerable en el cerebro. No obstante, en neurología la regla general es que lo que interesa no es el tamaño del órgano en sí, sino el número de funciones que debe cumplir la correspondiente región del cerebro.

La experiencia táctil, por lo tanto, debe considerarse muy compleja y de gran significación. El tacto es probablemente el más primitivo de los sentidos. El bebé recién nacido explora mediante el tacto; es así como descubre dónde termina su propio cuerpo y empieza el mundo exterior. A medida que el niño crece, aprende que hay objetos y partes de su propio cuerpo y del de las otras personas, que se pueden tocar y otras que no. Cuando el individuo descubre las relaciones sexuales, en realidad está redescubriendo la comunicación táctil.

Si se interrumpe una conversación, la persona que lo hace podrá poner su mano en el brazo de su interlocutor, ya que este gesto podrá interpretarse como

el pedido de "un momento" y evidentemente forma parte del mecanismo de la conversación.

Ser tomado de la mano en una recepción, en el momento de los saludos, no tiene ningún significado, a pesar de que si esto no se produce puede resultar una experiencia desastrosa.

También resulta importante la parte del cuerpo que se toca. Una mano que reposa suavemente sobre un antebrazo tendrá un impacto totalmente diferente al que tendría si se coloca sobre una rodilla.

El contacto - por lo menos el más impersonal - se produce en todo nuestro entorno, ya sea que lo percibamos o no; pero el solo hecho de que no queramos advertirlo en tantas situaciones revela algo de nuestra actitud hacia él. Vinculamos el contacto físico con el sexo, excepto cuando se nota claramente que no hay conexión entre ambos; por eso lo utilizamos con parsimonia para expresar amistad y afecto.

En las calles de los Estados Unidos no suelen verse hombres ni mujeres que caminen del brazo. Sin embargo, ésta es una costumbre bastante común en Sudamérica. A los norteamericanos les parece un indicio de homosexualidad. Aún los padres e hijos mayores tienen entre sí el contacto más superficial posible.

Dentro de nuestro tema, especial interés revisten las relaciones entre madres y lactantes pertenecientes a grupos de esquimales llamados «netsilik» y que viven en el noroeste de Canadá. Después del parto, la madre «netsilik» coloca al recién nacido a su espalda de forma que el pecho y el vientre de éste se hallen apretados contra la piel materna. Así crece el niño hasta que adquiere plena habilidad locomotriz. Como en el caso de los balineses, el balanceo y contacto con la piel de la madre facilitan su sueño. La madre «netsilik», que no regaña nunca a su hijo, percibe todas sus necesidades mediante una comunicación exclusivamente cutánea.

Los estudiosos de estos pueblos han establecido una relación directa entre esta relación materno-filial y el carácter de los «netsilik». Estos, a pesar de hallarse constantemente amenazados por las asperezas de su sistema ecológico, pocas veces son presa de «stress» o pierden el control de sí mismos. Se dice de ellos que son capaces de enfrentarse a un oso furioso con total tranquilidad. En sus relaciones interpersonales son generosos y francos. No ejercen el dominio de unos sobre otros. La vista, el movimiento, la orientación y el tacto se encuentran en ellos tan bien coordinados que sus aptitudes espaciales son extraordinarias. Las cosas y los animales van cambiando constantemente de tamaño dependiendo de si la madre se inclina, se arrodilla, se yergue o adopta cualquiera otra posición. Desde tan diversas perspectivas su visión de las cosas es totalmente dinámica. Así, si se les entrega una revista ilustrada no se limitan a mirar las fotografías al derecho, como nosotros hacemos, sino que las contemplan en cualquier posición, percibiéndolas correctamente. El contacto constante de su nariz, labios, manos, pies y otras partes de su cuerpo con su madre proporciona al niño una sensibilidad que se traduce en especiales dotes para el arte y la mecánica. El tacto, el gusto y el olfato son sentidos de proximidad. El oído y la vista, en cambio, pueden brindar experiencia a distancia. Tal vez por esa razón se considera que sus placeres son cerebrales y admirables, por lo menos en comparación con los de los otros sentidos.

## MOVIMIENTOS CORPORALES

*¿Hay una manera de aprender a controlar la cualidad del movimiento? "Sería como el problema del ciempiés. Si alguna vez empezara a pensar qué pata debe mover primero, se quedaría totalmente paralizado".*

Las investigaciones acerca de la comunicación humana a menudo han descuidado al individuo en sí. No obstante, es obvio que cualquiera de nosotros puede hacer un análisis aproximado del carácter de un individuo basándose en su manera de moverse - rígido, desenvuelto, vigoroso -, y que la manera en que lo haga representará un rasgo bastante estable de su personalidad.

Tomemos por ejemplo la simple acción de caminar: levantar en forma alternada los pies, llevarlos hacia adelante y colocarlos sobre el piso. Este solo hecho nos puede indicar muchas cosas.

El hombre que habitualmente taconee con fuerza al caminar nos dará la impresión de ser un individuo decidido. Si camina ligero, podrá parecer impaciente o agresivo, aunque si con el mismo impulso lo hace más lentamente, de manera más homogénea, nos hará pensar que se trata de una persona paciente y perseverante. Otra lo hará con muy poco impulso - como si cruzando un trozo de césped tratara de no arruinar la hierba - y nos dará una idea de falta de seguridad. Como el movimiento de la pierna comienza a la altura de la cadera, hay otras variaciones. El hecho de levantar las caderas exageradamente da impresión de confianza en sí mismo; si al mismo tiempo se produce una leve rotación, estamos ante alguien garboso y desenfadado. Si a esto se le agrega un poco más de ritmo, más énfasis y una figura en forma de guitarra, tendremos la forma de caminar que, en una mujer, hace volverse a los hombres por la calle. Siempre se han observado diferencias de movimientos entre las distintas culturas. A cualquiera le resultará fácil advertir la diferencia existente entre los movimientos angulares y enérgicos de los esquimales y los movimientos ondulantes de los habitantes de Samoa, que hacen vibrar sus cuerpos desde la cintura y efectúan gestos curvos y sinuosos con manos, brazos y hombros.

Esto representa el "cómo" del movimiento corporal, en contraste con el "qué": no el acto de caminar sino la manera en que se hace; no el acto de estrechar la mano, sino la forma de hacerlo. Como cualquier otro lenguaje, el del cuerpo tiene también palabras, frases y puntuación. Cada gesto es como una sola palabra y una palabra puede tener varios significados. Sólo cuando la palabra forma parte de una frase, puede saberse su significado correcto.

El sistema que se ha elaborado para el estudio de este tema se denomina "esfuerzo-forma". El analista de "esfuerzo-forma" estudia el fluir del movimiento -en tensión o en relajación, intenso o leve, repentino o directo, etc.- y la figura, que es en realidad un concepto de la danza: las formas que adopta el cuerpo en el espacio. El "esfuerzo-forma" ha sido aplicado tanto para la instrucción en la danza como para la de los actores; para la terapia por medio de la danza y la rehabilitación física; para estudios acerca del desarrollo de los niños, investigaciones psicoterapéuticas y aún el estudio comparativo de las diversas culturas. Para entender mejor la utilidad del estudio del sistema "esfuerzo-forma", pondré un ejemplo, un caso en el que a partir de unos movimientos puede diagnosticarse el

estado psíquico de un individuo. Se trata de un estudiante de la comunicación no verbal al cual le pasan una película:

*La señorita González enseñó una película tomada durante una de esas sesiones. Al comenzar, entraban a una habitación dos hombres, el médico y su paciente; pasaban frente a la cámara y se sentaban frente a ella. Lo que llamó la atención inmediatamente, era que había algo sumamente extraño en el paciente.*

*La película fue pasada sin la banda de sonido, de manera que no era posible hallar una pista en el diálogo. No obstante, era evidente que el paciente no se movía como una persona normal. La señorita González fue señalando las diferencias. Por una parte, su manera de caminar: parecía deslizar los pies de manera muy lenta, monótona e igual, trasladando sólo muy levemente el peso del cuerpo de un pie a otro.*

*También se sentaba de una manera extraña: en perfecta simetría, con las piernas descruzadas, los brazos colgando a los costados y el torso siempre inmóvil. La señorita González explicó que este grado de simetría e inmovilidad son típicos de algunos esquizofrénicos. Ella ha descubierto que algunos trastornos motores parecen ser índices efectivos de la gravedad de la enfermedad del paciente, y otros parecen correlacionarse con diagnósticos específicos.*

*A medida que pasaba la película el paciente se movía muy poco, pero cada vez que lo hacía producía un efecto extraño. A veces volvía lentamente la cabeza de la izquierda hacia la derecha, como soñoliento, y al terminar el movimiento comenzaba a rascarse la cara, arañándose repetidas veces con las uñas. Comenzaba un movimiento y lo dejaba inconcluso, o lo cambiaba inmediatamente por otro totalmente diferente. Todo movimiento quedaba frustrado, sus ritmos y frecuencias parecían fragmentos y era como si su extraña lentitud constituyera una barrera entre él y los demás.*

*Como contraste, observamos luego al psiquiatra que aparecía en la película. Estaba sentado, inclinado levemente hacia el paciente, y cuando gesticulaba, cosa que no sucedía muy a menudo, sus movimientos eran claros, rápidos, breves y económicos.*

*En un momento dado, el paciente se dejó caer hacia un lado: el doctor se echó hacia él, lo tomó del brazo y volvió a enderezarlo. Este gesto fue realizado de manera firme y directa. No pareció nada repentino ni brusco y fue perfectamente aprovechado; cuando tomó al paciente del brazo, no tiró de él hacia abajo ni hacia arriba sino que, con suavidad y claramente, lo volvió a su posición anterior. En conjunto, la señorita González dijo que, a su juicio, el médico era una persona firme, suave y sensible, algo intelectual y despegado.*

*La proporción entre gesto y postura es una forma de evaluar el grado de participación de un individuo en una situación dada. Distingue dos tipos de movimientos: el gestual, en el que el individuo utiliza sólo una parte de su cuerpo, y el postural, que generalmente atañe a toda su persona e implica también variaciones en la distribución del peso.*

*El movimiento postural literalmente lleva más peso detrás y puede emplearse como medida de la participación. Un hombre que sacude enérgicamente los brazos no parecerá convincente si sus movimientos no se extienden al resto del cuerpo.*

Un cambio postural, señaló la señorita González, no implica solamente una variación en la posición del torso, ya que a no ser que participen también otras partes del cuerpo, se considerará un gesto del torso. Aun el caminar puede ser gestual y en consecuencia señal del retraimiento, como lo era en el enfermo de la película.

Lo que importa es la proporción existente entre los movimientos posturales y los gestuales, más que el mero número de movimientos posturales. Un hombre puede estar sentado muy quieto, escuchando, pero si al moverse lo hace con todo su cuerpo, parecerá estar prestando mucha atención; mucha más que si estuviera continuamente en movimiento, jugueteando tal vez constantemente con alguna parte de su cuerpo.

Las actitudes corporales reflejan las actitudes y orientaciones persistentes en el individuo. Una persona puede estar inmóvil o sentada hacia adelante de manera activa, o hundida en sí misma, y así sucesivamente. Estas posiciones o posturas, y sus variaciones o la falta de las, representan la forma en que uno se relaciona y orienta hacia los demás.

## GESTOS

*La observación de los grupos de gestos y la congruencia entre los canales verbales y no verbales de comunicación son las claves para interpretar correctamente el lenguaje del cuerpo.*

Otras evidencias de que el que escucha analiza críticamente al que habla, las proporcionan las piernas muy cruzadas y el brazo cruzado sobre el pecho (defensa), mientras la cabeza y el mentón están un poco inclinados hacia abajo (hostilidad). La "frase no verbal" dice algo así como "no me gusta lo que está diciendo y no estoy de acuerdo".

Uno de los errores más graves que puede cometer un novato en el lenguaje del cuerpo es interpretar un gesto aislado de otros y de las circunstancias. Rascarse la cabeza, por ejemplo, puede significar muchas cosas: caspa, piojos, sudor, inseguridad, olvido o mentira, en función de los demás gestos que se hagan simultáneamente. Para llegar a conclusiones acertadas, deberemos observar los gestos en su conjunto. Los gestos se presentan "en frases" y siempre dicen la verdad sobre los sentimientos y actitudes de quien los hace. La persona perceptiva es la que lee bien las frases no verbales y las con las expresadas oralmente.

Existe un conjunto de gestos que expresan evaluación crítica. El principal es el de la mano en la cara, con el índice levantando la mejilla y otro dedo tapando la boca mientras el pulgar sostiene el mentón. Además de considerar a los gestos agrupados y de tener en cuenta la congruencia entre lo que se dice y el movimiento corporal, todos los gestos deben considerarse dentro del contexto en que se producen.

Por ejemplo, si alguien está de pie en la parada del autobús, con los brazos y las piernas cruzados y el mentón bajo en un día de invierno, lo más probable es que tenga frío y no que esté a la defensiva. Pero si esa persona hace los mismos gestos cuando está sentada frente a un hombre con una mesa de por medio, y este

hombre está tratando de convencerla de algo, de venderle una idea, un producto o un servicio, la interpretación correcta es que la persona está a la defensiva y en actitud negativa.

La velocidad de algunos gestos y el modo en que resultan obvios para los demás está relacionada con la edad de los individuos. Si una niña de cinco años dice una mentira a sus padres, se tapaná inmediatamente la boca con una o las dos manos. El gesto indica a los padres que la niña mintió y ese gesto continúa usándose toda la vida, variando solamente su velocidad. Cuando la adolescente dice una mentira, también lleva la mano a la boca como la niña de cinco años, pero, en lugar de tapanla bruscamente, sus dedos apenas rozan su boca. El gesto de taparse la boca se vuelve más refinado en la edad adulta. Cuando el adulto dice una mentira, el cerebro ordena a la mano que tape la boca para bloquear la salida de las palabras falsas, como ocurría con la niña y la adolescente, pero en el último momento aparta la mano de la boca y el resultado es un gesto tocándose la nariz. Ese gesto no es más que la versión refinada, adulta, del gesto de taparse la boca que se usó en la niñez. Esto sirve de ejemplo para mostrar que cuando un individuo se hace mayor, muchos de sus gestos se vuelven más elaborados y menos obvios. Es más difícil interpretar los gestos de una persona de cincuenta años que los de un individuo mucho más joven.

### **Los gestos de descarga**

*Deben censurarse y omitirse aquellas que puedan molestar a los presentes, por repetidas o de mal gusto. Pero no debe suprimirse toda demostración de duda o debilidad. Una actitud excesivamente atildada nos restaría humanidad.*

Los animales, el hombre incluido, realizan unas cortas acciones, tics o gestos consabidos, que les sirven de válvula de escape o descanso a la tensión comunicativa. Se interrumpe la actividad principal para introducir actos estereotipados, bien conocidos, de aseo, arreglo personal, ingestión de alimentos y otras habilidades motóricas.

Nos arreglamos el pañuelo o corbata, los puños de la camisa, etc. Nos restregamos y limpiamos los ojos, las gafas; llevamos las manos a la nariz y los oídos; satisfacemos ciertos picores; enjugamos el sudor, repasamos el aseo de nuestras unas. Acudimos una y otra vez al vaso de agua, al rito de encender y chupar un cigarrillo, a limpiarle concienzudamente la ceniza. Arreglamos por centésima vez unos papeles, limpiamos una mota de polvo, abrimos y cerramos un cajón, nos enfrascamos en un dibujo, trazamos flechas, etc.

### **Gestos al inicio de una conversación**

El encuentro es un momento fundamental de la conversación y, a partir de él, se desencadenan una serie de estrategias a través de sutiles negociaciones no verbales que tienen lugar desde los primeros momentos. Los primeros 15 a 45 segundos son fundamentales, ya que representan la afirmación de una relación preexistente o una negociación.

Aquellas pautas de comportamiento comunicativo, aquellas reglas de interacción que ponemos en funcionamiento para expresar o negociar la intimidad, son las que hacemos servir para hacerle saber a una persona si nos gusta o no. Y eso raramente lo hacemos de manera verbal.

## **Ritmos corporales**

Cada vez que una persona habla, los movimientos de sus manos y dedos, los cabeceos, los parpadeos, todos los movimientos del cuerpo coinciden con el compás de su discurso. Este ritmo se altera cuando hay enfermedades o trastornos cerebrales.

## **Gestos con brazos y manos**

*Los jóvenes de ahora se expresan corporalmente en formas que más parecen para vistas en la televisión que para comentadas en una revista. Las manifestaciones caracterizadas por posiciones corporales extrañas y conspicuas -sentarse en la calle, acostarse, dormir, sangrar, simplemente estar o hacer el amor (en un estanque helado al comienzo de la primavera, han reemplazado los carteles y panfletos. La vestimenta y el peinado se han transformado en indicaciones de vital importancia acerca de actitudes éticas y políticas. Nos hemos desplazado hacia un período más visual, donde lo que se ve es más importante que lo que se lee y lo que se experimenta directamente tiene mucho más valor que lo que se aprende de segunda mano.*

MARGARET MEAD

Es una antigua broma decir que "Fulano se quedaría mudo si le ataran las manos". Sin embargo, es cierto que todos estaríamos bastante incómodos si tuviéramos que renunciar a los ademanes con que tan a menudo acompañamos e ilustramos nuestras palabras. La mayoría de las personas son conscientes del movimiento de manos de los demás, pero en general lo ignoran, dando por sentado que no se trata más que de gestos sin sentido. Sin embargo, los ademanes comunican. A veces, contribuyen a esclarecer un mensaje verbal poco claro.

## **La palma de la mano**

El gesto de exhibir las palmas de las manos se ha asociado siempre con la verdad, la honestidad, la lealtad y la deferencia. Muchos juramentos se efectúan colocando la palma de la mano sobre el corazón; la mano se levanta con la palma hacia afuera cuando alguien declara en un tribunal; ante los miembros del tribunal la Biblia se sostiene con la mano izquierda y se levanta la palma derecha.

En la vida cotidiana, la gente usa dos posiciones fundamentales de las palmas: una es la de las palmas hacia arriba en la posición del mendigo que pide dinero o comida, y la otra es la de las palmas hacia abajo como si se tratara de contener, de mantener algo. Cuando alguien desea ser franco y honesto, levanta una o ambas palmas hacia la otra persona y dice algo así como: "Voy a serle franco". Cuando alguien empieza a confiar en otro, le expondrá las palmas o partes de ellas. Es un gesto inconsciente como casi todos los del lenguaje del cuerpo, un gesto que proporciona al que lo ve la sensación o el presentimiento de que están diciéndole la verdad.

Cuando se usa correctamente el movimiento de la palma humana, el poder de la palma confiere al usuario un cierto grado de autoridad sobre los demás y el poder de dar órdenes en silencio. Hay tres gestos principales de mando con las palmas: la palma hacia arriba (ya comentada), hacia abajo y la palma cerrada con un dedo apuntando en una dirección.

La palma hacia arriba es un gesto no amenazador que denota sumisión. Cuando alguien coloca la palma hacia abajo adquiere inmediatamente autoridad.

La persona receptora siente que se le está dando una orden. La palma cerrada en un puño, con el dedo señalando la dirección, es el plano simbólico con el que uno golpea al que lo escucha para hacer que le obedezca.

## **El apretón de manos**

*Cuando dos personas dominantes se estrechan las manos tiene lugar una lucha simbólica, ya que cada una trata de poner la palma de la otra en posición de sumisión. El resultado es un apretón de manos vertical en el que cada uno trasmite al otro un sentimiento de respeto y simpatía.*

Estrecharse las manos es un vestigio que queda del hombre de las cavernas. Cuando dos cavernícolas se encontraban, levantaban los brazos con las palmas a la vista para demostrar que no escondían ninguna arma.

En el transcurso de los siglos, ese gesto de exhibición de las palmas fue transformándose en otros como el de la palma levantada para el saludo, la palma sobre el corazón y muchos otros. La forma moderna de ese ancestral gesto de saludo es estrecharse las palmas y sacudirías. En Occidente se practica ese saludo al encontrarse y al despedirse y suelen hacerse varias sacudidas.

## **Apretones de manos sumisos y dominantes**

Teniendo en cuenta lo que ya se ha dicho sobre la fuerza de una petición hecha con las palmas hacia arriba o hacia abajo, estudiemos la importancia de esas posiciones en el apretón de manos. Supongamos que nos acaban de presentar a alguien y se realiza un apretón de manos. Tres actitudes pueden transmitirse en el apretón:

La actitud de dominio: «Este individuo está tratando de someterme. Voy a estar alerta.» La de sumisión: «Puedo hacer lo que quiera con esta persona.» Y la actitud de igualdad: «Me gusta, nos llevaremos bien.»

Estas actitudes se transmiten de forma inconsciente pero, con la práctica y la aplicación conscientes, las siguientes técnicas para estrechar la mano pueden tener un efecto inmediato en el resultado de un encuentro con otra persona.

El dominio se transmite cuando la palma queda hacia abajo. No es necesario que la palma quede hacia el suelo; basta con que esté hacia abajo sobre la palma de la otra persona. Esta posición le indica a uno que el otro quiere tomar el control de esa reunión. La inversa del apretón dominante es ofrecer la mano con la palma hacia arriba). Este gesto resulta especialmente efectivo cuando se desea ceder al otro el control de la situación, o hacerle sentir que lo tiene. Pero aunque poner la palma hacia arriba cuando se estrecha una mano puede denotar una actitud de sumisión, hay circunstancias que mitigan el efecto y que es necesario considerar.

## **Los estilos para estrechar la mano**

Extender el brazo con la mano estirada y la palma hacia abajo es el estilo más agresivo de iniciación del saludo, pues no da oportunidad a la otra persona de establecer una relación en igualdad de condiciones. Esa forma de dar la mano es típica del macho dominante y agresivo que siempre inicia el saludo. Su brazo rígido y la palma hacia abajo obligan al otro individuo a ponerse en la situación sumisa, pues tiene que responder con su palma hacia arriba.

El apretón de manos "estilo guante" se lo llama a veces "apretón de manos del político". El iniciador trata de dar la impresión de ser una persona digna de confianza y honesta, pero cuando usa esa técnica con alguien que se acaba de conocer, el efecto es opuesto.

### **Manos con los dedos entrelazados**

Al principio puede parecer que éste es un gesto de bienestar porque la gente que lo usa a menudo está sonriendo al mismo tiempo y parece feliz. Pero realmente es un gesto de frustración o actitud hostil y la persona que lo hace está disimulando una actitud negativa. Parece que existe una relación entre la altura a la que se sostienen las manos y la intensidad de la actitud negativa. Cuanto más altas están las manos, más difícil será el trato con la persona.

### **Los gestos con el pulgar**

*En quiromancia, los pulgares señalan la fuerza del carácter y el ego. El uso de los pulgares en la expresión no verbal confirma lo anterior.*

Se usan para expresar dominio, superioridad e incluso agresión; los gestos con los pulgares son secundarios, forman parte de un grupo de gestos. Representan expresiones positivas usadas a menudo en las posiciones típicas del gerente "frío" ante sus subordinados.

El hombre que corteja a una mujer las emplea delante de ésta y son de uso común también entre las personas de prestigio, de alto status y bien vestidas. Las personas que usan ropas nuevas y atractivas hacen más gestos con los pulgares que las que usan ropas pasadas de moda.

Los pulgares, que expresan superioridad, resultan más evidentes cuando una persona está dando un mensaje verbal contradictorio. Con frecuencia los pulgares salen de los bolsillos, a veces de los bolsillos posteriores, como para disimular la actitud dominante de la persona. Las mujeres agresivas o dominantes usan también este gesto. El movimiento de liberación femenina las ha llevado a adoptar muchos gestos y actitudes masculinos. Los que muestran los pulgares suelen añadir a este gesto el balanceo sobre los pies para dar la impresión de tener mayor estatura.

Otra posición conocida es la de los brazos cruzados con los pulgares hacia arriba. Es una señal doble pues los brazos indican una actitud defensiva o negativa, mientras que los pulgares representan una actitud de superioridad. La persona que usa este gesto doble suele gesticular con los pulgares y, cuando está parada, balancearse sobre los pies.

### **Las manos en la cara**

*Cuando alguien hace un gesto de llevarse las manos a la cara no siempre significa que está mintiendo, pero indica que esta persona puede estar engañando. La observación ulterior de otros grupos de gestos puede confirmar las sospechas. Es importante no interpretar aisladamente los gestos con las manos en la cara.*

¿Cómo puede saberse que alguien está mintiendo?

Reconocer los gestos de engaño puede ser una de las habilidades más importantes que pueden adquirirse. ¿Cuáles son las señales que delatan a los

mentirosos? Las posiciones de las manos en la cara son la base de los gestos humanos para engañar. En otras palabras, cuando vemos, decimos o escuchamos una mentira, a menudo intentamos taparnos los ojos, la boca o los oídos con las manos.

### **El guardián de la boca**

Taparse la boca es uno de los gestos que resulta tan obvio en los adultos como en los niños. La mano cubre la boca y el pulgar se oprime contra la mejilla cuando el cerebro ordena, en forma subconsciente, que se supriman las palabras engañosas que acaban de decirse. A veces, el gesto se hace tapando la boca con algunos dedos o con el puño, pero el significado es el mismo. Si la persona que está hablando usa este gesto, denota que está diciendo una mentira.

### **Tocarse la nariz**

El gesto de tocarse la nariz es, esencialmente, una versión disimulada de tocarse la boca. Puede consistir en varios roces suaves debajo de la nariz o puede ser un toque rápido y casi imperceptible. Algunas mujeres hacen este gesto con discretos golpecitos para no arruinar el maquillaje.

Una explicación del origen del gesto de tocarse la nariz es que cuando la mente tiene el pensamiento negativo, el subconsciente ordena a la mano que tape la boca, pero, en el último instante, para que no sea un gesto tan obvio, la mano se retira de la boca y toca rápidamente la nariz.

Otra explicación es que mentir produce picazón en las delicadas terminaciones nerviosas de la nariz y, para que pase, se hace necesario frotarla.

### **Rascarse el cuello**

En este caso el índice de la mano derecha rasca debajo del lóbulo de la oreja o rasca el costado del cuello. Nuestras observaciones de este gesto revelan algo interesante: la persona se rasca unas cinco veces. Es raro que lo haga más o menos veces.

El gesto indica duda, incertidumbre, y es característico de la persona que dice: "No sé si estoy de acuerdo." Es muy notorio cuando el lenguaje verbal contradice el gesto; por ejemplo, cuando la persona dice: "Entiendo cómo se siente".

### **Los dedos en la boca**

La explicación de Desmond Morris sobre este gesto es que una persona se pone los dedos en la boca cuando se siente presionada. Es el intento inconsciente de la persona de volver a la seguridad del recién nacido que succiona el pecho materno. Un niño reemplaza el pecho de la madre por el pulgar, y el adulto no sólo se pone los dedos en la boca sino que inserta en ella cosas como cigarrillos, pipas, lápices, etc.

Si bien casi todos los gestos hechos con las manos en la cara expresan mentira o desilusión, meterse los dedos en la boca es una manifestación de la necesidad de seguridad. Lo adecuado es dar garantías y seguridades a la persona que hace este gesto.

## **El aburrimiento**

Cuando el que escucha comienza a apoyar la cabeza en la mano, está dando señales de aburrimiento: la mano sostiene la cabeza para tratar de no quedarse dormido. El grado de aburrimiento está en relación directa con la fuerza con que el brazo y la mano están sosteniendo la cabeza.

El gran aburrimiento y la carencia total de interés se manifiestan cuando la cabeza está sostenida totalmente por la mano, y la señal máxima es la cabeza yaciendo sobre el escritorio y la persona roncando.

Ponerse gafas oscuras es renunciar a comunicarse. A veces, un remedio del miedo de ser visto, aún más ingenuo que el recurso del avestruz. El animal, al menos, protege la cabeza.

## **LOS BRAZOS DEFIENDEN**

### **Los gestos con los brazos cruzados**

Escondarse detrás de una barrera es una respuesta humana normal que aprendemos a edad temprana para protegernos. Al cruzar uno o los dos brazos sobre el pecho se forma una barrera que, en esencia, es el intento de dejar fuera de nosotros la amenaza pendiente o las circunstancias indeseables.

Una cosa es cierta: cuando una persona tiene una actitud defensiva, negativa o nerviosa, cruza los brazos y muestra así que se siente amenazada.

### **Gesto estándar de brazos cruzados**

El gesto estándar es universal y expresa la misma actitud defensiva o negativa, casi en todas partes. Suele verse cuando una persona está entre desconocidos en reuniones públicas, colas, cafeterías, ascensores o en cualquier lugar donde se sienta insegura.

### **Cruce de brazos reforzado**

Si, además de haber cruzado los brazos, la persona ha cerrado los puños, las señales son de defensa y hostilidad. Este grupo de gestos se combina a veces con el de los dientes apretados y la cara enrojecida. En ese caso puede ser inminente el ataque verbal o físico.

### **El gesto de cogerse los brazos**

Observarán que esta forma de cruzar los brazos se caracteriza por oprimirlos para reforzar la posición y anular cualquier intento de liberarlos que pudiera dejar expuesto el cuerpo. Los brazos pueden llegar a apretarse con tanta fuerza que los dedos palidezcan al impedirse la circulación de la sangre. Este estilo se observa comúnmente en las personas que están en la sala de espera de un médico o de un dentista, o en las que viajan en avión por primera vez y esperan el despegue.

## **EXPRESIÓN FACIAL**

Hay casos en que la expresión de la cara resulta ambigua, y entonces las interpretaciones pueden ser muy diversas. Los signos faciales juegan un papel clave en la comunicación. Sólo es necesario ver como en las conversaciones

telefónicas la ausencia de estas expresiones hacen reducir significativamente el nombre de elementos a disposición del receptor para interpretar los mensajes.

Estas expresiones son, también, los indicios más precisos del estado emocional de una persona. Así interpretamos la alegría, la tristeza, el miedo, la rabia, la sorpresa, el asco o el afecto, por la simple observación de los movimientos de la cara de nuestro interlocutor. Probablemente, el punto más importante de la comunicación facial lo encontraremos en los ojos, el focus más expresivo de la cara. El contacto ocular es una señal clave en nuestra comunicación con los demás. Así, la longitud de la mirada, es decir, la duración del contacto ininterrumpido entre los ojos, sugiere una unión de mensajes. La comunicación ocular es, quizás, la más sutil de las formas de expresión corporal.

## GESTOS CON LAS PIERNAS

### **Cruce de piernas**

Las piernas cruzadas, como los brazos cruzados, indican la posible existencia de una actitud negativa o defensiva. En un principio, el propósito de cruzar los brazos sobre el pecho era defender el corazón y la región superior del cuerpo. Cruzar las piernas es el intento de defender la zona genital.

El cruce de brazos señala una actitud más negativa que cruzar las piernas, y resulta más evidente. Hay que tener cuidado cuando se interpretan los gestos de cruzar las piernas de una mujer, pues a muchas les han enseñado que «así se sientan las damas». Por desgracia, este gesto hace que parezcan estar a la defensiva.

Hay dos maneras fundamentales de cruzar las piernas estando sentado: el cruce estándar y el cruce en que las piernas dibujan un 4.

### **El Cruce de piernas estándar**

Una pierna se cruza netamente por encima de la otra; por lo general, la derecha sobre la izquierda. Este es el cruce normal para los europeos, británicos, australianos y neozelandeses, e indica una actitud defensiva, reservada o nerviosa. Sin embargo, este gesto es de apoyo a otros gestos negativos y no debe interpretarse aislado del contexto.

### **El Cruce de piernas norteamericano en 4**

Este cruce de piernas indica que existe una actitud de competencia o discusión. Es la posición que usan los norteamericanos. Eso significa que es un gesto de difícil interpretación si lo efectuara un norteamericano durante una conversación, pero es muy claro cuando lo hace un súbdito británico.

### **Cruce de tobillos**

Tanto el cruzarse de brazos como de piernas señala la existencia de una actitud negativa o defensiva, y el cruce de tobillos indica lo mismo. La versión masculina del cruce de tobillos se combina a menudo con los puños apoyados sobre las rodillas o con las manos cogiendo con fuerza los brazos del sillón.

La versión femenina es apenas distinta: se mantienen las rodillas juntas; los pies pueden estar hacia un costado, y las manos descansan una al lado de la otra o una sobre la otra, apoyadas en los muslos.

Observaciones llevadas a cabo en entrevistas y ventas efectuadas a lo largo de más de diez años, revelan que cuando el entrevistado cruza los tobillos está «mordiéndose los labios» mentalmente. El gesto señala el disimulo de una actitud o emoción negativa: nerviosismo o temor.

### **Cruce de pies**

Es un gesto casi exclusivamente femenino. Un pie se engancha en la otra pierna para fortalecer la actitud defensiva. Cuando aparece este gesto, puede estar seguro de que la mujer se ha encerrado en ella misma, retrayéndose como una tortuga en su caparazón. Un enfoque discreto, amistoso y cálido es lo que usted necesita, si desea abrir el caparazón. Esta posición es propia de las mujeres tímidas.

## **GESTOS DE COQUETERÍA**

*Las mujeres reconocen enseguida las señales del cortejo, así como todos los gestos, pero los hombres son mucho menos perceptivos y a menudo son totalmente ciegos al lenguaje gestual.*

El éxito de algunas personas en encuentros sexuales con el sexo opuesto, está en relación directa con la capacidad para enviar las señales del cortejo y para reconocerlas cuando deben recibirse. Con frecuencia nos preguntamos: ¿Qué gestos y movimientos del cuerpo usan las personas para comunicar su deseo de tener una relación?

Ahora haré una lista de las señales utilizadas por los dos sexos para atraer a posibles amantes. Dedicaré más espacio a las señales femeninas que a las masculinas. Ello se debe a que las mujeres tienen muchas más señales que los hombres. Antes debo decir que el doctor Albert Scheflen descubrió que cuando una persona se encuentra en compañía de alguien del sexo opuesto, tiene lugar ciertos cambios fisiológicos: el tono muscular aumenta como preparándose para un posible encuentro sexual, las bolsas alrededor del rostro y de los ojos disminuyen, la flojedad del cuerpo también disminuye, el pecho se proyecta hacia adelante, el estómago se entra de forma automática y desaparece la postura agachada. El cuerpo adopta una posición erecta y la persona en cuestión parece haber rejuvenecido de forma evidente.

### **Gestos masculinos de coquetería**

*Por lo que se refiere a los rituales del cortejo, en la mayoría de los hombres son tan efectivos como alguien que está mirando el río y tratando de pescar golpeando al pez en la cabeza con un palo. Las mujeres tienen más recursos y habilidades para la pesca que los que cualquier hombre pueda llegar a adquirir.*

Como los machos de todas las especies, el hombre se comporta con coquetería cuando se acerca una mujer: se llevará una mano a la garganta para arreglarse la corbata. Si no usa corbata, puede que alise el cuello de la camisa, se quite alguna mota de polvo imaginaria del hombro, o se arregle los gemelos, la camisa, la

chaqueta o cualquier otra prenda. También es posible que se pase una mano por el cabello.

El despliegue sexual más agresivo es adoptar la postura con los pulgares en el cinturón, que destaca la zona genital. También puede girar el cuerpo hacia la mujer y desplazar un pie hacia ella, emplear la mirada íntima y sostener la mirada durante una fracción de segundo más de lo normal. Si realmente está interesado, se le dilatarán las pupilas. Con frecuencia adoptará la postura de las manos en las caderas para destacar su dimensión física y demostrar que está listo para entrar en acción. Si está sentado o apoyado contra una pared, puede ocurrir que abra las piernas o las estire para destacar la región genital.

### **Señales y gestos femeninos de coquetería**

Las mujeres usan algunos de los gestos de coquetería de los hombres, como tocarse el cabello, alisar la ropa, colocar una mano, o ambas, en las caderas, dirigir el cuerpo y un pie hacia el hombre, las largas miradas íntimas y un intenso contacto visual. Otras señales que usan las mujeres son: cruzar y descruzar las piernas con lentitud frente al hombre, acariciándose suavemente los muslos: indican así el deseo de ser tocadas. A menudo se acompaña este gesto hablando en voz baja o grave.

También pueden adoptar la postura con los pulgares en el cinturón que, aunque es un gesto agresivo masculino, es empleado también por las mujeres con su típica gracia femenina: la posición de un solo pulgar en el cinturón, o saliendo de un bolso o de un bolsillo. La excitación les dilata las pupilas y les enciende las mejillas.

### **Sacudir la cabeza**

Se sacude la cabeza para echar el pelo hacia atrás o apartarlo de la cara. Hasta las mujeres con el pelo corto usan este gesto.

### **Exhibir las muñecas**

La mujer interesada en un hombre exhibirá, poco a poco, la piel suave y lisa de las muñecas al compañero en potencia. Hace muchísimo tiempo que se considera la zona de la muñeca como una de las más eróticas del cuerpo. Las palmas también se exhiben al hombre mientras se habla. Para las mujeres que fuman, resulta muy fácil hacer el gesto seductor de exhibir la muñeca y la palma.

### **Las piernas abiertas**

Cuando aparece un hombre, las piernas femeninas se abren más que cuando él no está presente. Esto ocurre tanto si la mujer está sentada como de pie, y contrasta con la actitud femenina de defenderse del ataque sexual mediante el cruce de piernas.

### **La ondulación de las caderas**

Al caminar, la mujer acentúa la ondulación de las caderas para destacar la zona pelviana. Algunos de los gestos femeninos más sutiles, como los que siguen, se han usado siempre para hacer propaganda y vender productos y servicios.

### **Las miradas de reojo**

Con los párpados un poco bajos, la mujer sostiene suficientemente la mirada del hombre como para que éste se dé cuenta de la situación; luego, ella desvía la

mirada. Esta forma de mirar proporciona la sensación seductora de espiar y de ser espiado, y puede encender el fuego en la mayoría de los hombres normales.

### **La boca entreabierta y los labios húmedos**

El doctor Desmond Morris describe este gesto como automático porque, según él, simboliza la zona genital femenina. Los labios pueden humedecerse con saliva o cosméticos. La mujer adquiere así un aspecto que invita a la sexualidad.

### **Los gestos del cruce de piernas femenino**

A menudo, los hombres se sientan con las piernas abiertas para exhibir en forma agresiva la zona genital. Las mujeres, en cambio, cruzan las piernas para defender la delicada región genital. Las mujeres usan diversas posiciones básicas del cruce de piernas para comunicar la atracción sexual:

### **Señalar con la rodilla**

En esta posición, una pierna se dobla debajo de la otra y con la rodilla de la pierna cruzada se señala a la persona que ha despertado el interés. Es una postura muy relajada que quita formalidad a la conversación y en la que se exponen un poco los muslos.

### **Acariciar el zapato**

Esta postura también es relajada y tiene un efecto fálico al meterse y sacarse el pie del zapato. Algunos hombres se excitan con ello. Casi todos los hombres coinciden en que las piernas cruzadas hacen más atractiva a una mujer sentada. Es una posición que las mujeres usan conscientemente para llamar la atención.

El doctor Scheflen dice que una pierna apretada con firmeza sobre la otra da la impresión de tono muscular fuerte. Como se ha dicho antes, esto es algo que ocurre en el cuerpo cuando una persona está preparada para el acto sexual.

## **CIGARRILLOS Y GAFAS**

*En general, siempre se han utilizado los cigarrillos para expresar superioridad debido a su costo y tamaño*

### **Los gestos al fumar**

Los gestos que se hacen al fumar pueden tener mucha importancia cuando se juzga la actitud de una persona: se efectúan por lo general predecible y ritualista y nos dan las claves de la actitud personal. Fumar cigarrillos, como fumar en pipa, es un desplazamiento de la tensión interna que permite demorar las cosas. No obstante, el fumador de cigarrillos toma sus decisiones más rápidamente que el fumador de pipa. En realidad, el que fuma en pipa es un fumador que necesita más tiempo que el que proporciona un cigarrillo. El ritual del cigarrillo comprende una serie de minigestos, como golpear el cigarrillo, hacer caer la ceniza o moverlo, y que indican que la persona está experimentando más tensión de la normal.

Una señal concreta indica si la persona tiene una actitud positiva o negativa en cada momento: la dirección en que exhala el humo. La persona que tiene una actitud positiva, que se siente superior o que confía en sí misma, exhala hacia arriba la mayor parte del tiempo. A la inversa, quien está en actitud negativa, de

sospecha, exhala hacia abajo casi todo el tiempo. Soplar hacia abajo por un lado de la boca indica una actitud de reserva o más negativa. Todo esto es válido en los casos en que el fumador no exhala hacia arriba con el fin de no molestar a los demás; en estos casos, exhalará hacia cualquier lado. Exhalar el humo por la nariz indica que la persona se siente segura y superior. El humo va hacia abajo solamente por la posición de las fosas nasales y la persona a menudo se echa hacia atrás para exhalar. Si la cabeza del individuo está inclinada hacia abajo cuando exhala por la nariz, está enfadado y trata de parecer feroz como un toro embravecido.

### **Los gestos con gafas**

Todos los objetos auxiliares que el hombre utiliza proporcionan oportunidades para hacer muchos gestos reveladores, y éste es el caso de los que usan gafas. Uno de los gestos más comunes es ponerse en la boca la punta de una patilla.

Desmond Morris dice que el acto de poner objetos contra los labios o en la boca representa un intento de revivir la sensación de seguridad del bebé que succiona el pecho de la madre, lo que significa que el gesto de llevarse las gafas a la boca es un gesto de afirmación de la propia seguridad. Los fumadores usan los cigarrillos para lo mismo y los niños se chupan el pulgar.

Los actores de los años 20 y 30 usaban el gesto de mirar por encima de las gafas para representar una personalidad que juzga y critica. Pero puede ser que la persona esté usando gafas para ver de cerca y encuentre más cómodo mirar por encima de ellas que quitárselas. El que recibe esta mirada puede sentir que están investigando y juzgándolo.

Mirar por encima de las gafas puede ser un grave error, porque la persona mirada se defenderá cruzando los brazos, las piernas y adoptando una actitud negativa. Los que usan gafas deben quitárselas cuando hablan y ponérselas cuando escuchan. Esto no sólo relaja a la otra persona, sino que permite al que usa gafas el control de la situación. El otro aprende en seguida que cuando aquel con quien está dialogando se quita las gafas, él no debe interrumpirlo, y sólo puede hablar cuando la otra persona se las pone.

## **LA POSIBILIDAD DE FINGIR**

*La mente humana parece poseer un mecanismo infalible que registra la desviación cuando recibe una serie de mensajes no verbales incongruentes. Pero existen algunos casos en que se simula un lenguaje del cuerpo expresamente para ganar ciertas ventajas*

Una pregunta que se escucha con frecuencia es: "¿Es posible fingir en el lenguaje del cuerpo?"

La respuesta general es "no", porque la falta de congruencia se manifestaría entre los gestos principales, las microseñales del cuerpo y el lenguaje hablado. Por ejemplo: las palmas a la vista se asocian a la honestidad, pero cuando el farsante abre las palmas hacia afuera y sonríe mientras dice una mentira, los microgestos lo delatan.

Pueden contraerse las pupilas o levantarse una ceja, o una comisura puede temblar, y esas señales contradicen el gesto de exhibir las palmas de las manos y la sonrisa «sincera». El resultado es que el oyente tiende a no creer en lo que el farsante está diciendo.

Pensemos en los concursos para elegir Miss Mundo o Miss Universo, en los que cada participante estudia cómo debe moverse para dar una impresión de calidez y sinceridad. En función del modo en que cada participante envíe esas señales, se obtendrán más o menos puntos de los jueces, pero como hasta los expertos sólo pueden fingir el lenguaje corporal durante un corto lapso, llegará el momento en que el cuerpo comience a emitir señales independientes de la acción consciente.

### **Análisis del lenguaje gestual**

Hace más de un millón de años que el hombre empezó a comunicarse mediante el lenguaje del cuerpo, pero sólo se ha estudiado científicamente en los últimos veinte años. Su estudio se popularizó durante la década de los 70. Charles Chaplin y muchos actores del cine mudo fueron pioneros de las artes en la comunicación no verbal; era la única forma de comunicación disponible en la pantalla.

En su forma más pura, el mimo trata de comunicarse con una audiencia sin una ayuda de diálogos, canciones ni narrativa hablada. Los movimientos, gestos y expresiones de los actores conducen la acción y nos cuentan todo lo que debemos saber acerca de sus sentimientos y motivos.

Entre los jóvenes existe hoy una tendencia a no confiar en las palabras. La vida es mucho más compleja de lo que era antes. Los jóvenes están cansados de oír a los políticos hablar de paz, igualdad y honestidad, y luego en los noticiarios vemos pobreza, furia desatada, fanatismo guerra. De aquí nace una desconfianza hacia las palabras. Si en un futuro, los estudios sobre la comunicación no verbal avanzaran considerablemente, podría darse el caso de que un político utilizara sus conocimientos sobre el tema para ganar votos. Si fuese capaz de proyectar literalmente cualquier imagen, cualquier emoción, sería una preocupación a tener en cuenta, una forma de engaño más. (¡Lo que nos faltaba!)

Los gestos son una cuestión de cultura, es algo que aprendemos inconscientemente de nuestro al alrededor. Un ejemplo es la frialdad de los ingleses en cuanto a las manifestaciones afectivas. En el otro extremo, encontramos los latinos, que manifestamos nuestra afectividad habitualmente por medio de besos, abrazos y otra clase de expresiones táctiles. Los rusos se nos parecen en estos hábitos.

Aunque no se considera a los norteamericanos tan fríos como los ingleses, un niño norteamericano de más de diez años no besa ni abraza a su padre. El objetivo de este capítulo era, además de hacerle a usted más consciente de sus propias señales, estudiar los gestos de la sociedad, es decir, estudiar la sociedad. La comunicación es un proceso de participación, una actividad que contiene un proceso complejo y heterogéneo.

Estudiar cómo se comunica una sociedad es estudiar el sistema de sus principios éticos y de cooperación, de representaciones globales, de mitos de gestos colectivos, de cuentos fantásticos, de relaciones de parentesco, de ritos religiosos, de estrategias de investigación, de mecanismos de represión, de manifestaciones artísticas, de especulaciones filosóficas, de la organización del

poder, de las instituciones y constituciones, de las leyes por las cuales se rige una comunidad, un pueblo, una nación o un estado. Todos estos elementos se estudian observando la manera de comunicarse de las personas, aunque mi trabajo ha ido más orientado a los movimientos y gestos concretos y su significado.

## LA NATURALIDAD

*Si la vista ha robado agudeza a los demás sentidos, sólo desarrollados en los que carecen de visión, en el terreno de la comunicación la palabra acorta la plena consciencia de otros códigos. Pero, aún de forma menos consciente, seguimos influyendo y afectándonos por el lenguaje de los gestos*

¿Posturas aprendidas o naturalidad? El desenfado y la informalidad. ¿Cómo llegar a la corrección natural?

Conocer el significado de los gestos nunca nos hará daño. Existe un lenguaje natural de hondas raíces antropológicas, con el que hablamos constantemente, aunque no esté controlado en el plano consciente.

### **Método para aprender naturalidad.**

La manera ideal de aprender naturalidad consistiría en vernos actuar. El espejo no es suficiente. La grabación en vídeo y el consejo amigo nos indicarán qué gesto sobra y qué actitud es correcta, ajustada o expresiva. Aplaudir lo bueno, criticar lo malo es la manera más normal de irse perfeccionando. Pero haber aprendido, una vez, lo que dicen los gestos nos servirá para ser más libres y para que nuestra naturalidad de segundo grado esté de acuerdo con el código universal, no aprendido, de las posturas más elementales.

### **La ocupación del espacio**

El sentido del yo del individuo no está limitado por su piel; se desplaza dentro de una especie de burbuja privada, que representa la cantidad de espacio que siente que debe haber entre él y los otros.

#### Escala hipotética de distancias:

1. *Distancia de contacto.* A esta distancia las personas se comunican no sólo por medio de palabras sino por el tacto, el olor, la temperatura del cuerpo.

2. *Distancia personal próxima.* La esposa puede permanecer a gusto dentro de la burbuja de su marido, pero quizá se sienta incomoda si otra mujer lo intenta.

3. *Distancia personal lejana.* Está limitada por la extensión del brazo, es decir, el límite del dominio físico.

4. *Distancia social próxima.* En una oficina, la gente que trabaja junta normalmente adoptará esta distancia para conversar.

5. *Distancia social lejana.* Corresponde a conversaciones formales. Los escritorios de personas importantes suelen ser lo bastante anchos para mantener esta distancia con sus visitantes.

6. *Distancia pública.* Adecuada para pronunciar discursos o algunas formas muy rígidas y formales de conversación.

## **La vecindad y las distancias**

La presencia continuada hace nacer una amistad. Con las personas queridas disminuye el propio territorio. Y la corta distancia provoca nueva intimidad. Entre vecindad y afecto se establece un doble vínculo de causa y efecto.

En caso de repulsión, por el contrario, crece la molestia mutua y el sentido de propiedad territorial. La proximidad se hace insufrible. Se procura la distancia y ésta enfría la relación.

Los que están sentados cerca van intimando y solidarizándose, aunque no hablen entre sí. Los que no desean crear relación huyen en cuanto pueden. Entre el presentador o profesor y los asistentes de las primeras filas se establece una mayor comunicación, tanto informativa como de relación personal.

*Cuando los seres vivos se encuentran, la mutua percepción provoca una cadena de acciones y reacciones que intentan uno de estos dos objetivos: ocultarse o darse a conocer, incomunicarse o comunicarse.*

El animal esconde, en posición natural, las vísceras, partes blandas y vitales de su cuerpo. Y las exhibe cuando la relación es de confianza, llamada, entrega. El hombre responde a esta dialéctica general. Su postura erguida ya es un símbolo de una racional (?) disminución del instinto de defensa. Pero conserva comportamientos paralelos al esquema defensa y entrega observado en los animales.

La mesa, el atril, se interponen como una distancia y protección. Las manos ocultas u ocupadas con algún instrumento, revelan miedo o reserva. Las manos abiertas, tendidas hacia adelante, muestran no estar armadas, ni crispadas en forma de garra, pezuña o hacha. Abrochar, desabrochar un botón de la camisa o de la chaqueta puede significar cierre o apertura de una situación de confianza.

Inclinar la cabeza hacia un lado significa confianza y atención. El perro adopta esta postura al reconocer la voz de su amo. Si alguien nos escucha de esta manera, nos demuestra su interés y aceptación. Nos presenta la yugular en señal de entrega. Atender es una muestra de amistad indefensa.

# CAPÍTULO 5. LIDERAZGO

*"Cuando se emplea a las personas de forma coherente con su naturaleza, entonces las órdenes con ejecutadas como una corriente que fluye".*

Sun Bin. EL ARTE DE LA GUERRA II

## EL ARTE DE LIDERAR

*Conocer, comprender y guiar a sus subordinados es deber de todo líder.*

Liderar es un arte y no basta por tanto para ejercerlo, con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios probados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. El líder se hace, rara vez nace. Y aunque nazca, se sigue haciendo a sí mismo.

El ejercicio del Liderazgo entraña tres problemas fundamentales:

- Psicológico: Por aplicarlo sobre seres humanos, dotados de inteligencia, voluntad, pasiones y sentimientos.
- Pedagógico: Por entrañar la instrucción y la educación del subordinado.
- Moral: Por regular las conductas de los subordinados influyendo en su comportamiento.

Liderar no es simplemente, dar órdenes, aunque se den con mucha energía y con ademanes autoritarios ni hacer un promedio de las intenciones de los subordinados ni doblegar voluntades.

Liderar es educar, entendido como lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo. También es instruir: enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones. Y también es conducir, que consiste en guiar y dirigir a los subordinados de forma, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

Usted ya sabe por experiencia propia o por haberlo visto muchas veces que se puede comprar el tiempo de un hombre, su presencia física en determinado lugar y su actividad muscular. Sin embargo, no se puede comprar su entusiasmo, su lealtad, su iniciativa y su entrega de corazón, de espíritu, de alma. Me imagino que usted ya conquistado estas virtudes o que se toma muy en serio el hacerlo.

## CUALIDADES O ATRIBUTOS DE UN LIDER

- *El jefe ideal guía a sus hombres. El jefe autoritario los arrea.*
- *El jefe ideal obtiene obediencia voluntaria. El jefe autoritario la obtiene imponiendo su autoridad.*
- *El jefe ideal inspira confianza y despierta entusiasmo. El jefe autoritario inspira temor o inquietud.*
- *El jefe ideal dice "NOSOTROS". El jefe autoritario dice "YO".*
- *El jefe ideal llega antes de la hora señalada. El jefe autoritario dice: "preséntese a tiempo".*
- *El jefe ideal señala la infracción. El jefe autoritario señala la pena para la infracción.*
- *El jefe ideal enseña como hacer. El jefe autoritario "sabe" cómo se hace.*
- *El jefe ideal hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo. El jefe autoritario hace penoso el trabajo.*
- *El jefe ideal dice vamos El Jefe autoritario dice "vaya Vd.".*
- *El jefe ideal piensa en los hombres y en el objetivo. El jefe autoritario se preocupa sólo por el objetivo.*

Un buen líder conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa. Usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente como deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen. Da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas.

No repite sus órdenes por sistema ya que revelaría flaqueza y falta de seguridad. No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido. Además son síntomas de falta de autocontrol, defecto que puede ser letal en la estrategia del poder.

Prevé, planifica y *delega cometidos, pero nunca responsabilidades*. Mantiene ocupados a sus subordinados del modo más adecuado a las aptitudes de cada uno y a las necesidades del trabajo. Observa una conducta estable en sus actuaciones. Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente. Aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo. Cuando reprende *corrige la falta respetando a la persona*. Sabe interpretar los reglamentos. No hace concesiones a las faltas de disciplina y presta atención a las reclamaciones justas.

Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades. *No culpa a otros*. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario. Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar. No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista.

## UN POCO DE DISCIPLINA

*Lo que desapruebes de tus superiores, no lo prácticas con tus subordinados, ni lo que desapruebes de tus subordinados debes practicarlo con tus superiores. Lo que desapruebes de quienes te han precedido no lo practiques con los que te siguen, y lo que desapruebes de quienes te siguen no lo hagas a los que están delante de ti.*

CONFUCIO

*Un samurai es intensamente leal a aquellos bajo su cuidado. Para aquellos de los que es responsable, permanece fieramente fiel.*

CODIGO BUSHIDO

Manténgase constante y sinceramente interesado por lograr el bienestar de sus subordinados. Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias. El ejemplo y la buena voluntad, tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina. Trate de conocer siempre que es lo que piensa el subordinado. Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por qué de sus actos.

Si va a imponer una medida disciplinaria, me imagino que ya entiende que debe tener efectos positivos. Al ejercerla, la intención debe ser "corregir el error" del subordinado y despertar en él el deseo de mejorar. Nunca deberá tener como finalidad el "echarle en cara" su falta.

Los correctivos deben aplicarse como último recurso. Siempre que sea posible debe darse al subordinado la oportunidad de corregirse por sí mismo. Nunca imponga una sanción si no está plenamente justificada. Cuando se justifique la medida disciplinaria, compruebe que en su aplicación no se ejerce parcialidad. Al imponer un correctivo, un factor importante que debe considerarse, es la intención que prevaleció al cometer la falta.

No retrase la imposición de la sanción cuando alguien deba ser sancionado. El momento oportuno es de gran importancia. Dé siempre al sancionado o amonestado la oportunidad para expresar sus puntos de vista. Sin embargo, no se deje llevar al terreno de la discusión. No reprenda en presencia de otros, excepto cuando la falta haya sido pública. *Nunca reprenda a nadie si usted está irritado, podría excederse en sus palabras.* Tal vez mas tarde tenga que tragarse esas palabras logrando que se pierda la utilidad de la sanción. No pierda el autocontrol.

Después de aplicar una sanción, el jefe debe mantener su conducta habitual hacia el subordinado. Cuando la indisciplina invade un departamento y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria. Algo no marcha bien en dicho departamento: corrija tales errores.

## EL LIDER

***No seas muy severo en criticar los defectos de la gente; considera hasta qué punto pueden aguantar. No seas demasiado altanero al disfrutar de la virtud, de manera que los demás puedan practicarla.***

HUANCHU DAOREN.

El líder debe tener conocimiento de dirección de personas, métodos de trabajo, técnicas de organización, leyes y reglamentos, procedimientos de mando y control y dominar el uso del material y equipo a su cargo. También debe tener habilidad para planear y organizar el trabajo, apreciar situaciones y tomar decisiones, instruir, crear situaciones deseables, descubrir facultades latentes en sus subordinados y conseguir disciplina y colaboración espontánea, basada en el convencimiento. Su actitud será responsable, justo, voluntarioso, de cooperación y comprensivo.

En todos los escalones de una jerarquía, aún en los más pequeños, siempre habrá un campo sujeto a su responsabilidad, donde deberá en el desarrollo de sus correspondientes misiones, prever, planear, organizar, mandar, coordinar, controlar y evaluar.

Deberá usted prever todas las situaciones posibles. *Prever significa, ver antes.* Consiste en calcular y preparar el futuro objetivo y para ello es necesario:

- fijar claramente los objetivos a conseguir.
- tener en cuenta las necesidades que ello va a suponer.
- calcular las posibilidades.
- definir obligaciones y responsabilidades.
- determinar el método a seguir.
- tener en cuenta el ambiente, actitudes e intereses.
- prepararlo con tiempo suficiente y darle la difusión adecuada.
- contar con los medios necesarios.
- establecer alternativas para hacer frente a los imprevistos.
- asesorarse.

Una vez que ha tenido en cuenta lo anterior, debe usted planear. Es fijar el plan elaborado mediante la función de prever. Se recomienda realizarlo por escrito, para no caer en el peligro de desviarse de los objetivos previstos. Tendrá que tener en cuenta: utilizar datos reales y objetivos; actuar en equipo; lograr las características de posibilidad, unidad, flexibilidad y precisión y concretar a largo, medio o corta plazo.

Por supuesto que usted tiene grandes dotes para organizar. Ya sabe que organizar es dotar a un grupo de todos los elementos necesarios para su funcionamiento y que para lograrlo hace falta definir claramente las obligaciones, evitar el confusiónismo, responsabilizar al subordinado, delegar autoridad y adiestrar a los mandos subordinados, adecuando las funciones a sus posibilidades. También sabe que es necesario preparar a los futuros mandos para evitar soluciones de continuidad y confeccionar los instrumentos de organización más útiles, para facilitar el trabajo del departamento, (organigrama, cuaderno de funciones, reglamentos, normativas, manuales, etc.)

## MANDAR

*Si el príncipe o los magistrados promulgan leyes o decretos injustos, el pueblo no los cumplirá y se opondrá a su ejecución por medios violentos y también injustos.*

CONFUCIO

Usted ya ha visto y a veces hasta sufrido en sí mismo qué no es mandar. Muchas personas confunden el hecho de mandar con otro tipo de conductas, que a corto o medio plazo conducen a la indisciplina.

Su caso es diferente, pues ya sabe que mandar es comunicar con fuerza de ejecución las decisiones adoptadas. Ya conoce que mandar es formar voluntades para conducir las y orientar su esfuerzo a la acción común y que todo esto se manifiesta por medio de órdenes, que tienen carácter imperativo y que implica como respuesta su ejecución.

El ejercicio del mando compromete la responsabilidad en la decisión. Antes de decidir hay que meditar, después, ejecutar sin titubeos. No hay que olvidar que orden más contraorden trae desorden. *Las virtudes del que manda son escuela del que obedece.*

## COORDINAR

Es establecer la armonía entre los subordinados y sus respectivas tareas. Su objetivo es, que cada uno ayude más y obstaculice menos a los demás. Con ello se facilita el cumplimiento del objetivo y es más factible alcanzar con éxito los objetivos prefijados. Lo impone la división del trabajo para mantener la unidad de funcionamiento.

Para su ejecución, es indispensable una buena información con objeto de que el jefe tenga un conocimiento exacto de la situación y los subordinados sepan a ser posible en todo momento la marcha de las actividades, para no entorpecer las con malas interpretaciones. Deben saber por tanto, lo que queremos que hagan, como y por qué queremos que lo hagan.

Esta necesaria información ha de ser ascendente, descendente y horizontal, para que al conectar dichas líneas, cree un clima de actitudes que entrañe colaboración activa entre mandos y subordinados. *Si todos saben a donde van, se llegará mejor.*

## CONTROLAR

Controlar es asegurarse de que todos y cada uno cumplen el plan trazado.

Se debe verificar en todo momento y a todo nivel. Planear y controlar, son las líneas maestras que confluyen en el objetivo de toda actividad. *De nada sirve dar órdenes si no se vigila su cumplimiento.*

Fundamentalmente se debe controlar:

- Cada una de las etapas del plan establecido.
- Los cambios que experimente el mismo.
- Supervisar las tareas encomendadas.
- Vigilar el cumplimiento de lo ordenado.
- Comprobar la buena intercomunicación.

Pueden utilizarse los siguientes medios: inspección personal o delegada, información recibida y partes periódicos.

## **EVALUAR**

Es deducir un estudio de resultados entre el plan y su realización, volver a vivir cada circunstancia, cada éxito o cada vicisitud del plan, para extraer las enseñanzas más convenientes.

Tiene como fin, comprobar en qué medida se han logrado los fines y objetivos programados y como han actuado los métodos y las técnicas elegidas. Todo plan enseña y proporciona experiencia, incluso en el caso de que falle. Es pues necesario que al finalizar todo plan, se haga una meditación para deducir fallos y aciertos, obteniendo así un rendimiento más completo de la misión realizada. El líder que descuida esta última revisión, pierde una ocasión magnífica de obtener óptimos beneficios para sí y sus subordinados.

## **CONOZCA A SUS SUBORDINADOS**

*En tiempos de orden se debe ser preciso; en tiempos turbulentos se debe ser flexible. En tiempos de degeneración han de combinarse precisión y flexibilidad. Al tratar con buena gente se ha de ser magnánimo; al tratar con mala gente se ha de ser estricto. En el trato de la gente normal ha de combinarse la magnanimidad y el sentido de lo estricto.*

**HUANCHU DAOREN**

Ya hemos visto que es fundamental la información. En este caso le propongo un pequeño test, es recomendable pasarlo periódicamente, pues es una cura de humildad. No hay que sumar puntos ni nada por el estilo, usted es el que juzga. Es muy recomendable tener un fichero personal y confidencia con dichos datos y repasarlos de vez en cuando. El comentar "casualmente" con algún subordinado algún detalle de los que siguen le hará subir muchos puntos en su estima.

### **¿QUÉ CONOCE USTED DE CADA SUBORDINADO?**

- Nombre completo y apodo por el que cariñosamente se le trata, si lo tiene.
- Edad
- Lugar de nacimiento.
- Estado civil y número de hijos. Datos sobre ellos.
- Tiempo de servicio.
- Aficiones e intereses.
- Virtudes y defectos

### **DIGA DE ENTRE SUS SUBORDINADOS QUIEN ES:**

- El más instruido
- El más entusiasta.
- El más inteligente.
- El más alegre.
- El más querido por los demás.
- El de más confianza.
- El de mayor edad.
- El que más coopera.

- El que trabaja con más rapidez.
- El que tiene más deseos de superación.
- El que tiene más prestigio.
- El que tiene mejores posibilidades para ser recompensado.
- El que lleva más tiempo en la empresa.
- El que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.

Después de realizar este cuestionario, habrá aprendido:

- A conocer el carácter de sus subordinados.
- A distinguir entre el fuerte y el débil.
- A conocer la persona que responde:
  - A la razón.
  - A la fuerza.
  - Al afecto.

Trátelos de acuerdo con este conocimiento y habrá logrado la eficacia y alegría de sus subordinados. En estos tiempos actuales en que casi todos manejamos un ordenador, no cuesta nada el llevar esta información al día en una base de datos informatizada. Si tiene que hablar o tratar con alguien, eche una mirada a su base de datos y pregúntele por la salud de ese pariente que ingresó hace dos semanas en el hospital, por los estudios de su hijo mayor, etc.

Por supuesto, y aunque no es tema de este capítulo, puede llevar un fichero similar (y de uso personal) con sus jefes, compañeros, personal de otra organización de la competencia, clientes y sobre todo de sus adversarios. Cualquier información sobre estos últimos puede ser vital. Maneje una base de datos y tendrá la información que le llevará al poder.

### **QUE QUIEREN SUS SUBORDINADOS**

- Que sus jefes se interesen por ellos.
- Que se les diga cual es su misión dentro del grupo.
- Que se le reconozcan sus méritos.
- Que se les dedique a tareas para las cuales tienen especial habilidad.
- Que se les enseñe como hacer su trabajo.
- Que se les dé un trato justo, imparcial y cortés.
- Que se les dé la oportunidad para demostrar sus habilidades.
- Que se les escuche.
- Que se les mantenga informados sobre los asuntos que les afectan.
- Que se les deleguen ciertos cometidos.
- Que se respeten sus sentimientos.
- Que se cumplan las promesas que se les hacen.
- Que se pongan en práctica incentivos apropiados.
- Que se les elogie en presencia de otros, cuando lo merecen y sea oportuno.
- Que se confíe en ellos.
- Que se les permita tomar algunas iniciativas.

En realidad, quieren de usted lo mismo que usted desea de sus jefes.

## **DEBERES DEL LIDER CON SUS SUBORDINADOS Y CON SU EMPRESA.**

***Un Samurai preferiría matarse a sí mismo antes que traer deshonra y desgracia al nombre de su familia y a su Señor. Esto era considerado un acto de verdadero honor.***

CODIGO BUSHIDO

El subordinado tiene obligaciones que cumplir con su empresa, con su jerarquía y con usted, que es su jefe y además su líder. Además, se puede decir que esa relación de crearse obligaciones es recíproca, y si de verdad quiere ser un líder, deberá asumir una serie de obligaciones hacia sus subordinados. Son las siguientes:

- Considerar sus condiciones de persona, respetando sus creencias y sentimientos.
- Tratarlos con respeto y cortesía.
- Preocuparse por conocerlos individualmente.
- Instruirlos en sus respectivos cometidos, procurando su perfeccionamiento.
- Reconocer sus méritos y ser comedido al reprender.
- Asignar misiones y distribuir medios con la mayor equidad, teniendo en cuenta sus capacidades y las necesidades del trabajo.
- Escuchar sus quejas y procurar atenderlas lo antes posible.
- Prevenir y eliminar toda situación de malestar en el trabajo.
- Comunicar a cada subordinado sus progresos en el trabajo, así como sus deficiencias y la manera de remediarlas.
- Animarlos a superar las dificultades y estimular su iniciativa.
- Apoyar la acción de sus hombres, asumiendo la plena responsabilidad de las órdenes que ha impartido.
- Informar oportunamente a sus subordinados de toda disposición o cambios que puedan afectarles.

No conviene olvidar que usted también tiene jefes, salvo que sea usted el gran jefe. En ese último caso, exija lo que sigue a sus mandos intermedios. Si usted es ese mando intermedio, aplíquese las reglas de sus obligaciones hacia su empresa:

- Conocer las normas de conducta que afectan a las relaciones humanas de la empresa.
- Practicar - y hacer cumplir - todas las reglas establecidas.
- Desarrollar la máxima integración entre sus miembros.
- Intentar conseguir y mantener el más alto grado de rendimiento y entusiasmo en su trabajo y en el de sus subordinados.
- Prever las circunstancias que puedan ocasionar dificultades.
- Economizar medios evitando los gastos inútiles.
- Mantener, conservar y utilizar adecuadamente el material e instalaciones, como si fueran propios.
- Exigir la puntualidad en el trabajo.
- Velar por el prestigio y la buena reputación de su departamento ante sus superiores y subordinados.
- Sugerir ideas que permitan mejorar el funcionamiento del departamento a su cargo perfeccionando métodos, mejorando las condiciones de vida de todos, etc.

- Informar a su jefe inmediato sobre cualquier deficiencia o problema que no pueda resolver, por falta de autoridad, atribuciones o medios, para evitar que se conviertan en situaciones graves o irremediables.

## LAS ORDENES

Una orden no tiene valor si no se vigila su cumplimiento. Siempre que una orden pueda ser mal interpretada puede estar seguro de que será mal interpretada.

Hay muchas formas de dar órdenes según la persona que la reciba, al igual que no tratamos igual a un hijo que a otro. A continuación se explican los tipos de órdenes más frecuentes:

### **"TERMINANTE"**

Es la orden que se imparte en forma escueta, con tono de autoridad, sin permitir observaciones. Este tipo de orden es conveniente para los perezosos, indiferentes y descuidados; para el "objetador crónico" o protestón y para dar énfasis en los casos urgentes y de energía. Su uso debe limitarse porque despierta antipatía, enfurece al nervioso y resta entusiasmo al subordinado responsable y al que tiene iniciativa.

### **"SOLICITADA"**

Es fácil comenzar la orden con frases tales como "podría Vd. hacer..", "hágame el favor de..." Este tipo de orden es conveniente para el susceptible, nervioso y sensible, para probar las habilidades de nuevos subordinados, los subordinados responsables, trabajadores y con iniciativa.

También se debe emplear con los subordinados de edad o con muchos años de servicio, los subordinados nuevos y los que carecen de experiencia y para ordenar un trabajo difícil, peligroso, detallado, etc.

Este tipo de orden suaviza a la gente irritable, no ofende al susceptible, ni al veterano, ni al responsable.

### **"SUGERIDA"**

Consiste en la indicación del problema, quedando implícita la invitación para resolverlo. Este tipo de orden invita a quien la recibe a estudiar el problema y planear todo o necesario para resolverlo. Se ha de impartir sólo a personas de responsabilidad, iniciativa y conocimientos apropiados.

### **"ESCRITA"**

Es una forma de presentar la orden "terminante" sin posibilidades de tergiversación. Es conveniente para impartirla a subordinados que están en otros lugares y para subordinados lentos en entender.

Se suele hacer necesario este tipo de orden cuando ésta implica números y detalles fáciles de olvidar o de confundir, establecer responsabilidades y cuando el orden de los pasos a seguir es de importancia.

Se emplea así mismo para ponerla en conocimiento de mandos superiores y de aquellos que colaboran en el cumplimiento de la orden así como para pormenorizar el significado de la orden y hacerla recordar,

### **"VERBAL"**

Es otra forma de presentar una orden "terminante", o bien una "solicitada" o una "sugerida" (obliga con la misma fuerza que la escrita). Es conveniente para trabajos simples de cumplimiento inmediato. Permite imprimir el estilo del jefe que la imparte y aclaraciones inmediatas.

### **PETICION DE VOLUNTARIOS.**

*Para el buen gobierno de los reinos es necesaria la observancia de nueve reglas universales: el dominio y perfeccionamiento de uno mismo, el respeto a los sabios, el amor a los familiares, la consideración hacia los ministros por ser los principales funcionarios del reino, la perfecta armonía con todos los funcionarios subalternos y con los magistrados, unas cordiales relaciones con todos los súbditos, la aceptación de los consejos y orientaciones de sabios y artistas de los que siempre debe rodearse el gobernante, la cortesía con los transeúntes y extranjeros, y el trato honroso y benigno para con los vasallos.*

CONFUCIO

Aunque quien reciba la orden de desempeñar cualquier servicio lo deberá hacer sin murmurar o poner dificultades, hay trabajos que implican "algo" cuya ejecución no es "obligación" de un departamento o individuo determinado. Pueden referirse entre otros casos, a tareas que implican grave peligro, molestias, mucho detalle o que requieren ser ejecutadas durante horas inconvenientes.

La asignación de tales trabajos pueden despertar en la personalidad del individuo, pensamientos de injusticia y como consecuencia, mala actitud para su cumplimiento. Cuando para estos casos se solicitan voluntarios, se suelen ofrecer los que quieren demostrar su habilidad, rehabilitarse o tener la satisfacción de haber hecho algo difícil. Es obvio que en estos casos la orden que se imparte es del tipo "solicitud".

El jefe deberá tener los siguientes cuidados:

- No abusar de este método para establecer *quién* hará el trabajo.
- Alguien puede pensar y comentar " que tiene miedo de mandar" y así restarle autoridad.
- Estar *dispuesto a ayudar al voluntario*, incluso en las horas más intempestivas.

Ya hemos explicado cómo dar las órdenes. Sin embargo, en muchas ocasiones no se cumplen o hay fallos en su cumplimiento. Puede ser por las siguientes causas:

- Falta de precisión en el lenguaje.
- Demasiado extensas o demasiado escuetas.
- Demasiado complicadas.
- Suponer en quien recibe la orden más capacidad de la que tiene.
- Ruido.
- Utilizar una terminología desconocida para quien la recibe.

Para remediar lo anterior hay que verificar el cumplimiento de las órdenes, ya que se obtienen los siguientes beneficios:

- Control de ejecución de acuerdo con los planes y posibilidades de ajustarlas.
- Conocimiento de la aceptación, cooperación y entrenamiento del que la ejecuta.
- Conocimiento de las personas que necesitan ayuda por estar recargadas de trabajo y de las que están escasas de él.
- Conocimiento constante de la situación.

Para dar órdenes que de verdad sean efectivas, deberá tener en cuenta:

- Conocer exactamente QUE se tiene que hacer y COMO quiere que se haga.
- Considere la necesidad de dar la orden, su practicabilidad, seguridad y justicia.
- Cuide que la forma de la orden responda claramente a los "seis interrogantes": ¿QUE? ¿PARA QUE? ¿COMO? ¿QUIEN? ¿DONDE? ¿CUANDO?
- Tenga presente sus propias promesas.
- Establezca responsabilidades y limitaciones en cantidad, calidad y tiempo.
- No se salte escalones de mando.
- Compruebe el cumplimiento de sus órdenes, siguiendo su ejecución en la medida de lo posible.
- Recuerde que en circunstancias normales, los individuos como las máquinas tienen límites de capacidad.
- Considere la mentalidad y la personalidad de quien va a recibir la orden.
- Póngase en el caso de quien va a recibir la orden y medite en las condiciones en que Vd. la ejecutará.
- También piense en la aceptación de la orden por quien la va a recibir.
- Emplee la expresión correcta en forma *clara, precisa, concreta y completa*, ya sea la orden verbal o escrita.
- Siempre que sea posible "*mire a los ojos*" a la persona a quien se da la orden.
- Hable con calma y sin levantar la voz más de lo necesario.
- Use un tono de autoridad sin dejar de ser amable.
- Sea cortés.
- Dé la orden como suya, personal.
- Asegúrese que su orden ha sido comprendida. Repítala si es necesario. Si es escrita, extensa o importante, dásela a leer a un colaborador inmediato suyo que no sepa nada de ella antes de difundirla para comprobar si es fácilmente comprensible.

## **LO QUE SE DEBE EVITAR**

- No emplee amenazas, ni se queje
- No regañe, ni ridiculice
- No use sarcasmos ni insulte
- No llame por apodos que no sean gratos.
- No vacile ni muestre indecisión. No se alabe
- No rebaje a los demás.
- Nunca demuestre desacuerdo con lo que ordena.
- Nunca se disculpe.

# CAPÍTULO 6. SEDUCCION

*Seducción: Engañar con arte y maña; persuadir suavemente al mal. Embargar o cautivar el ánimo.*

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA

## DE LA SEDUCCIÓN

*La seducción es lo que sustrae al discurso su sentido y lo aparta de su verdad.*

Engañar, dar a la mentira apariencia de verdad. Persuadir, obligar, embargar, cautivar. Seducir. Demasiadas connotaciones negativas para una palabra. ¿Qué es seducir?

Todo, en nuestra sociedad, gira en torno al deseo, si no sexual, relacionado directamente con la necesidad de autosatisfacción. Vivimos rodeados de seductores. Todo está organizado desde la perspectiva de la seducción. La publicidad es seducción, la literatura, la arquitectura, la naturaleza. Los hombres son seductores por naturaleza, la necesitan. Los políticos acceden al poder gracias a ella. Y, desde el poder, la siguen utilizando con medios más eficaces.

**Todo es seducción.** Cuando nos levantamos cada mañana, frente al espejo, comenzamos a seducir. Seducimos al adornar nuestro cuerpo de elementos superfluos, de colores y formas de moda. Porque seducir es **la estrategia de la ilusión**, la máscara de la eficacia. Seducir es poder ocultar nuestras inseguridades y enfrentarnos al reto de una nueva jornada. Seducir es presentarse con una sonrisa al trabajo y dar los buenos días al jefe. Porque seducir nos mantiene firmes en el sistema que nos seduce. A él llegamos gracias a la seducción. Cuando nos enfrentamos a un examen o a una entrevista de trabajo, estamos seduciendo al contrario. La seducción es la **comunicación eficaz** entre el mundo y nosotros. Nuestra identidad frente a él depende directamente de nuestras dotes seductoras. Porque **la seducción es un juego** que ha ido inventando sus reglas desde el nacimiento del hombre como ser social, como ser dependiente. Y la seducción se ha convertido en una necesidad.

Seducir es morir como realidad y producirse como ilusión. **La estrategia de la seducción es la de la ilusión.** Necesitamos la ilusión de ser lo que no somos ante los demás, de presentarnos en la circunstancia con la forma apropiada que se espera, de recrear mil conceptos ajenos en nuestra propia integridad, de exteriorizar lo que nuestro interior ha aprendido para subsistir. Pero, ¿dónde está el origen de esta necesidad?

**La inseguridad** mueve la mayor parte de nuestros actos seductores. Pero necesitamos seducir en el mismo grado que ser seducidos. Nos sentimos integrados seduciendo y admitiendo recíprocamente todo el bombardeo de seducción que llena nuestra vida. Aprendemos siendo seducidos desde la educación de nuestros padres. Los agentes socializadores son agentes de seducción. De esta forma, hemos construido todo nuestro edificio vital a su servicio, al servicio de la seducción, no podríamos vivir sin ella, sin ninguna de sus dos vertientes, activa o pasiva. Y poseemos todo un arsenal de técnicas y recursos para utilizar los signos de una comunicación seductora. De tal forma, que **seducimos inconscientemente.** Seducimos sin reparar en todos los artificios que hemos creado, sin llegar a

comprender el grado de los recursos artificiales, de los comodines que encajan perfectamente en la rutina de nuestra comunicación.

Porque **seducir es sobrevivir** en este mundo de significados, en este mundo de mensajes e imágenes que mueven dinero y poder, placer y paz. Porque el secreto "adquiere su poder al precio de no ser dicho, igual que la seducción actúa a condición de no ser nunca dicha, nunca querida". Desde el momento que somos seducidos adquirimos esa identidad que creemos imprescindible para pertenecer de forma satisfactoria a la sociedad.

**La seducción es más fuerte que la sexualidad.** *"El sexo es la forma abolida y desencantada de la seducción."*

La apariencia física parece ser un elemento fundamental para determinar en qué medida una persona se puede sentir atraída por otra. Las formas externas, el misterio que encierran, el juego que constantemente crean. El físico ayudado de la comunicación no verbal pone en funcionamiento el proceso de seducción. Hasta el más mínimo detalle, un determinado perfume, puede inducir al deseo, al fin de la seducción. Porque seducimos para ser deseados. Necesitamos ser apreciados por lo que somos pero nos ayudamos de lo que no somos para asegurar ese deseo. Los estímulos sexuales se pueden comunicar a través de todas las formas de percepción sensorial. Lo sabemos e intentamos potenciar cualquier estímulo que nos lleve al ansiado objeto del deseo. Jugamos con los símbolos tipificados por la sociedad, que los llena de un significado estimulante de total atracción.

¿Por qué una determinada prenda de vestir es más sensual y erótica que otra? Nos atrae un individuo y nos planteamos un reto, **seducir es un desafío** hacia nosotros mismos. El proceso acentúa nuestra identidad. De ahí, la necesidad de algunas personas, o la imposibilidad de mantener relaciones estables. Necesitan estar constantemente seduciendo. Y lo que realmente necesitan es la aprobación de los demás. Necesitan la afirmación del sujeto al que desean.

Aquí podría estar el origen de la seducción patológica. Porque al seducir de una forma que no llegamos a controlar, comenzamos a anularnos a nosotros mismos. Porque poniendo en funcionamiento los mecanismos de la seducción una y otra vez, éstos irán creciendo de tal forma que llegarán a iniciar una adicción a la estrategia de la ilusión. Llegaremos a ser un producto construido por signos con un sólo fin: llegar al deseo. Porque para la seducción el deseo es un mito. Si el deseo es voluntad de poder y posesión, la seducción alza ante él una voluntad igual de poder mediante el simulacro, y suscita y conjura este poder hipotético del deseo a través de la red de apariencias.

*Los actores, los modelos, los cantantes (mujeres o hombres), las personas de profesiones artísticas y públicas lo saben bien. Saben dosificar sus dotes seductoras (artificiales o no, nunca lo sabemos). Saben ejecutar la técnica del encantamiento con precisión. Conocen las reglas y manejan la comunicación hacia las masas. Una simple fotografía suya nos puede llegar a provocar deseo, incluso fantasías eróticas. Y es sólo eso, imagen, mentira estática y estética. Pero poder, en definitiva. Llegan a los más altos índices de seducción, como los animales.*

En los animales es donde la seducción adquiere la forma más pura, en el sentido de que en ellos el alarde seductor aparece como grabado en el instinto, como inmediatizado en comportamientos reflejos. Sus adornos naturales se acercan a los adornos de los humanos. Su morfología misma, sus pelajes y plumajes, así como sus gestos y sus danzas son el prototipo de eficacia ritual.

Si existe una ley natural del sexo, un principio de placer, entonces la seducción consiste en renegar de su principio y en sustituirlo por una regla de un juego, de un juego arbitrario. Porque para seducir o ser seducido no hace falta la sexualidad, ni siquiera el acercamiento al sujeto seducido o seductor. Un espontáneo y fugaz encuentro en la calle, una mirada anónima, pone en funcionamiento todos los

mecanismos de la seducción. Y, simplificando más, la seducción tampoco requiere de visualización de objetos, es más, cuántos menos sean los elementos de contacto real, más sólidos serán los efectos de una seducción. Porque sólo una voz, una sencilla y sensual voz, puede movernos y llevarnos hacia los paraísos del deseo. La fantasía es la sustituta de todos los demás atributos. La fantasía -el misterio, el desconocimiento- es el alimento del seductor. Éste termina su función y muere cuando ha cazado la pieza del deseo. Entonces empieza la sexualidad, el amor o, de nuevo, una nueva búsqueda de sujetos a seducir.

## CUPIDO Y MAGNETISMO

*No piense mal de mí, señorita. Mi interés por usted es puramente sexual.*

GROUCHO MARX

La tradición nos habla de las flechas de Cupido para explicar la repentina y en muchos casos irracional atracción que se establece entre dos personas. En este caso se trata de una sintonización mutua, lo que suele interpretarse como la compatibilidad entre las impresiones emanadas por los dos.

Pero también es indudable que algunas personas tienen un fuerte atractivo para casi todas las demás. Un magnetismo personal que las hace irresistibles y con frecuencia legendarias en un entorno más o menos amplio. Es el llamado "sex-appeal", y suele identificarse con la atracción sexual en cuanto a los mecanismos que lo disparan.

En ambos casos la explicación fisiológica puede ser la misma, aunque el "enamoramamiento", como lo llamaban en generaciones pasadas, se produzca sólo cuando cada uno encuentra su media naranja, independientemente del nivel de atracción que sean capaces de producir individualmente. Algunas teorías afirman la existencia de un código de señales energéticas que se establecen mediante corrientes eléctricas entre los campos electromagnéticos de las dos personas. Si estas señales son identificadas como complementarias, los mensajes se interpretan de forma positiva y producen un efecto de atracción mutua.

Suele diferenciarse la atracción sexual, llamada "sex-appeal" en términos anglosajones, de la posterior seducción o conquista, que responde a esquemas sociales mucho más definidos. Por el contrario, la atracción es pura biología, un flechazo instantáneo que no tiene aún mucha explicación.

Hay expertos que defienden una mecánica hormonal como explicación para la atracción sexual. Según ellos, la conexión se realizaría por efecto de una secreción hormonal similar a la que la mujer experimenta durante la ovulación y que tiene el efecto de incrementar su deseo sexual.

Los detractores de esta teoría la relacionan únicamente como un medio natural para fomentar la reproducción, herencia de los mecanismos que en los seres inferiores hacen coincidir en el celo el momento de mayor capacidad reproductiva de ambos sexos.

Sin embargo, la teoría más extendida no se aleja mucho del paralelismo con el comportamiento animal, ya que se basa en el olor corporal que, como es bien

sabido, juega un papel fundamental en el cortejo de casi todas las especies animales.

Según la teoría más aceptada, existe un "olor sexual", emanado por la boca y la zona genital. Es indudable la importancia que tiene el olfato en los estímulos sexuales, pero esta teoría va más allá al afirmar su relación directa con las áreas del cerebro que regulan la respuesta sexual.

Inicialmente, los estudios científicos se basaron en las feromonas pero con el tiempo se ha podido determinar en el bisulfito de metilo el origen de ese "olor sexual".

Esta sustancia está presente en todas las flores, que lo utilizan para atraer a los insectos. Otras sustancias como la canela y el sándalo explicarían en la concentración de esta sustancia sus reconocidos méritos como afrodisíacos.

Como no podía ser de otra forma, la industria cosmética ha tomado buena nota de estos descubrimientos y utiliza el bisulfito de metilo en sus fragancias más costosas. Las colonias baratas, en cambio, se dirigen a un público familiar y utilizan el olor para enmascarar esos estímulos sexuales.

El estado de ánimo de la persona influye completamente en el olor sexual que emana. Cuando se siente deseable, está predispuesto a una relación, en estado de excitación... el mismo cuerpo se ocupa de comunicarlo a los demás produciendo mayores cantidades de este olor.

De este modo, la mejor manera, o casi la única, de incrementar nuestro "sex-appeal" es sentir deseo de atraer y ser atraído. La predisposición a provocar y recibir sentimientos positivos produce en el cuerpo una inmediata respuesta en la emanación de bisulfito de metilo.

Pero esto es sólo la primera parte, la más instintiva de la relación. Partiendo de esta base puramente física, el camino de la respuesta sexual pasa por la mente, complicada en los humanos como en ningún otro animal.

Se le añaden multitud de imágenes previas, conceptos, preferencias basadas en la experiencia o en situaciones vividas, que recordamos quizá subconscientemente y que junto con la educación recibida, el ejemplo familiar, la personalidad... determinan un modelo social propio de cada persona.

Entonces se llega al momento crítico. El estímulo recibido de la otra persona: su olor, su voz, su presencia, una sonrisa o un gesto, se transmite al hipotálamo, quien a su vez la pasa a la glándula pituitaria.

Allí se libera una hormona que determinará la impresión provocada por esa persona. Las opciones son la atracción o la indiferencia, y en este caso ya no habrá nada que hacer: la química manda, y aquí en estado puro.

Si la persona en la que nos hemos fijado no sintoniza con nuestras intenciones, es probable que se presente con el ceño fruncido y la mirada distraída. Los bostezos y muecas, la involuntaria negación con la cabeza o gestos de desinterés, como limpiarse las uñas o chasquear los dedos, deberían ser suficientes para hacernos desistir, porque la siguiente prueba es definitiva: el alejamiento.

La condición inevitable para que una persona nos resulte atractiva es que coincida con el ideal fijado desde nuestra infancia. Obviamente, el príncipe / princesa azul será diferente para cada uno dependiendo de sus intereses, sus condicionantes sociales, nivel de educación, circunstancias personales... y de sus propios padres.

Según algunas teorías, el principal condicionante para la fijación de este ideal sería el físico y carácter de lo que en la infancia aparece como la pareja ideal: nuestro padre o madre (según se sea chica o chico) o el contrario a él si la relación de nuestros progenitores / educadores no era buena.

Las modas pasajeras fijan el ideal sobre un determinado actor, cantante o personaje público. Los expertos suelen coincidir en que estos modelos no perduran en el tiempo, y aunque pueden producir una atracción muchos años después (incluso sin ser conscientes de su origen) no responden al esquema típico de un "flechazo".

La respuesta inconsciente del organismo, en caso de ser favorable a un acercamiento sexual, comprende señales más o menos claras como cejas arqueadas, ojos muy abiertos y miradas prolongadas. Humedecer los labios con la lengua o mantener la boca abierta y en franca sonrisa, son también señales de que las cosas se presentan bien.

Un acercamiento sutil, discreto aún en la distancia, se manifiesta a través de una inclinación del cuerpo hacia la otra persona, y en una progresiva tendencia a reducir la distancia que separa a las dos personas, incluso hasta el punto de provocar ligeros roces o pequeños contactos sin mayores intenciones, en principio. Entonces, una vez que las dos personas saben que están predispuestas y no van a encontrar un rechazo a sus iniciativas, se pasa a la acción consciente, al flirteo y la seducción.

## LAS REGLAS PARA SEDUCIR

*Un hombre dueño de sí, con muchos amigos e inteligente, que conoce el carácter y distingue el tiempo y el lugar, conquista sin hacer grandes esfuerzos incluso a la mujer más difícil de conseguir.*

KAMASUTRA

Lo que sigue a continuación se refiere a cómo lograr que otra persona quede embelesada, interesada y en general cegada y deslumbrada por nuestra personalidad.

Normalmente se suele aplicar a relaciones de pareja. Además puede valer para muchas más facetas de la vida, ya que en muchos momentos deberemos seducir (obviando su faceta sexual) a una persona o a un grupo de ellas.

Las reglas que aquí se exponen no son totalmente fundamentales para lograr la seducción, pero seguramente su incumplimiento puede hacer que ésta no llegue a buen término. De todas formas, conviene saber su utilización, tanto como para su uso propio como para detectar el uso que otros hagan de estas habilidades siendo nosotros el objetivo. La seducción se aplica por una gran cantidad de profesiones: publicidad, política, docencia y en general en cualquier acto de nuestra vida en el que interactuamos con otra u otras personas.

Es fundamental comprender y dominar esta habilidad para poder realizar con seguridad y comodidad cualquier labor de persuasión.

### **Lenguaje verbal y no verbal.**

*De entrada, conviene conocerla, más tarde se inicia una conversación; y, en el transcurso de la misma, se captan las intenciones recíprocas. Si por las respuestas entiende que sus insinuaciones encuentran eco, un hombre corteje a una mujer sin ningún tipo de reparo. A la mujer que con su actitud demuestra ya su inclinación hay que cortejarla de entrada la primera vez que uno se la encuentre. La que recibe pequeñas atenciones y da respuestas muy claras a las mismas, conviene saberlo, ya está vencida; es una que desea el placer. Hay una regla muy sutil para la mujer firme, tímida o a examinar: ya están conquistadas las que tienen una actitud clara.*

KAMASUTRA

Una vez que la biología ha hecho su parte y manifiesta una atracción sexual mutua con algunos gestos inconscientes, como arquear las cejas, humedecer los labios o abrir los ojos más de lo normal, entra en juego la acción consciente de la conquista, la Seducción.

No escatime hablar, es lo más importante para cualquier seductor, pero tampoco sea un insoportable hablador. Sobre todo, y al principio, no hable de cosas profundas, ni difíciles, excepto que compruebe que la otra persona es una intelectual sin remedio.

Evite hablar de uno mismo, o hágalo con mucha moderación y sentido del humor. Emplee su nombre, empiece las frases diciendo el nombre de la otra persona.

Aproveche para observar qué temas son los preferidos por la otra persona. Busque puntos en común y hable de esos temas. Supongo que ya será capaz de detectar cuando un tema de conversación aburre a la otra parte. Ya sabrá que los gestos de apoyarse la cabeza en la mano, mirada distante y bostezo son claros síntomas de que no va por buen camino. Cambie de tema, o mejor aún pregunte algo sobre la otra persona sin hacer preguntas demasiado directas ni indiscretas. Haga que hable sobre sí misma. Con eso conseguirá que se sienta bien y usted sacará información.

Observe su lenguaje corporal y copie disimuladamente sus gestos. Sonría y mire a los ojos.

Si detecta que se arregla el pelo, se estira el vestido, se pone mas estirado/a, va por buen camino. Cuando lo que usted dice y lo que ve en su lenguaje corporal le gusta, se inclinará hacia delante y ladeará un poco la cabeza.

Sin embargo, si cruza las piernas y/o los brazos, algo falla. Copie el gesto y luego deshágalo cuando hable la otra persona. Generalmente lo copiará.

Después de 2.000 horas de observación, la psicóloga norteamericana Mónica Moore estableció 52 tipos de técnicas no verbales utilizadas por las mujeres para lograr la atención del sexo opuesto. Con 34 de éstas, desplegadas en una hora, la mujer logra una respuesta con éxito en cuatro hombres. Algunas de las conductas de flirteo femenino son:

- **Miradas:** Se comienza con miradas de reojo esquivas cuando son advertidas por el hombre. Sin embargo, cuando se ha encontrado cierta respuesta en él, se alternan miradas fijas breves y sostenidas.
- **Abren exageradamente sus ojos:** Con un arqueado de cejas, la mujer exagera la mirada. El resultado es una mirada parecida a la de los niños, que promueve su juventud y una supuesta "sumisión".

- **Muestran distintos tipos de sonrisas:** Estas pueden ir desde risitas infantiles, hasta sonrisas abiertas y carcajadas sin motivo. Incluso, hay una que ya tiene nombre: sonrisa tímida, que consiste en bajar la cabeza, con los ojos a medio abrir para luego tapar su boca con una mano. Con este juego la mujer trata de "*hacerse la difícil*".
- **Se arreglan:** La mujer que quiere llamar la atención del hombre arregla sus ropas, aunque éstas no estén ni arrugadas ni en mal estado, para que él se fije en su cuerpo. Las más osadas, pueden levantar un poco sus faldas cuando se dan cuenta de que no reciben la atención que desean.
- **Humedecen sus labios con la lengua:** Es un modo de llamar la atención hacia una zona que para muchos biólogos es un espejo facial de los genitales femeninos, lo que comunica una etapa de madurez sexual y su interés en el sexo.
- **Asienten con la cabeza:** Mientras escucha al varón, la mujer mueve su cabeza dando el mensaje no verbal de que sí está dispuesta a aceptarlo.
- **Exponen su cuello:** Voltea la cabeza hacia uno de los lados de modo que parte del cuello quede desnudo.
- **Se inclinan** hacia adelante para acercarse momentáneamente al hombre.
- **Solicitan ayuda:** Esperan a que el hombre acomode su silla o hacen sonar los hielos en su vaso para que él note que está vacío y le ofrezca otro trago. La mujer también puede dejar caer algo al suelo, en espera de que él se lo recoja.
- **Se acicalan:** Esta técnica requiere de la participación de ambos sexos, pues implica "hacerse cariño" de un modo menos explícito. Puede ser en forma de palmadas en la espalda, tomarse las manos o tocarse el pelo.

## Sentido del humor

*Desconfía del monje y del guerrero que nunca se ríen: se toman a sí mismo demasiado en serio.*

PROVERBIO JAPONÉS

Haga reír, el humor es un buen lubricante social. Ríase de sí mismo. Nunca reírse de ninguna persona, pueden pensar que al sacar defectos del prójimo con tanta facilidad, en otra ocasión se reirá usted de su actual interlocutor.

Si no es usted chistoso o gracioso, mejor no intente pasar por un humorista. Tener sentido del humor implica una cierta deportividad, pero no quiere decir que es usted un humorista profesional. De todas maneras, si algún chiste o comentario sabe que ha funcionado alguna vez, puede seguir funcionando. Conviene observar después la reacción. Si ha sido fría, se acabaron los chistes.

El sentido del humor es una actitud ante la vida, no es ser gracioso, aunque a veces puede coincidir.

## Autoconfianza

*Con todos los grandes embusteros se produce un hecho digno de notar al que deben su poder. En el acto concreto del engaño se ven poseídos por una fe en sí mismos: es esto lo que llama la atención de una forma tan milagrosa y tan poderosa a la gente que les rodea.*

F. NIETZSCHE.

Mantenga un aire de seguridad y autosuficiencia, como si controlará el mundo. Si empieza algo con la moral de acabarlo mal o no acabarlo, seguramente lo cumplirá. Estas profecías no fallan.

Si está un poco escaso de estas cualidades, hay una forma muy sencilla de ir entrenándose. Juegue a juegos de cartas que impliquen jugar de "farol". Cuando alcance ese hábito, piense que la seducción es otro juego.

### **Autocontrol**

*Un hombre razonablemente enamorado puede actuar como un loco, pero no debería ni puede actuar como un idiota.*

DE LA ROCHEFOUCAULD

**Este punto es muy importante.** Durante todo el libro se insiste en este tema y aquí no podía ser menos. En la seducción queremos que la otra persona (o grupos de personas) hagan lo que nosotros queramos, y que además lo hagan encantados.

De mala manera podemos controlar a los demás si nos controlamos a nosotros mismos. La seducción con las personas es como tener un pez en la mano: si apretamos poco se escapa, si hacemos demasiada fuerza, el pez se escurre.

### **Hacer ofertas que no se puedan rechazar**

*El nombre más bonito para cualquier persona es su nombre de pila.*

DALE CARNEGIE

Nunca le dé a nadie la oportunidad de decir que no. Inconscientemente hará que siempre le responda que sí. Vaya haciendo las propuestas poco a poco, de forma que no las pueda rechazar, tal como se explica en el capítulo 4.

### **Ocultar el juego**

*Lo malo del amor es que muchos lo confunden con la gastritis y, cuando se han curado de la indisposición, se encuentran con que se han casado. El verdadero amor sólo se presenta una vez en la vida... y luego ya no hay quien se lo quite de encima.*

GROUCHO MARX

No enseñar todas las cartas de la baraja de una sola vez. Todos sabemos cuando nos están seduciendo, pero no nos gusta que nos lo digan claramente: pierde todo el encanto.

### **Suspense**

Mostar al principio algo de indiferencia, pero hacerse notar (nadie ama lo que ignora).

### **Hacerse indispensable**

*Hacerse indispensable. Más se saca de la dependencia que de la cortesía; el satisfecho vuelve inmediatamente la espalda a la fuente. La primera lección de la experiencia debe ser entretenerla, pero no satisfacerla; así se conserva la dependencia que los demás tienen; incluso la del Rey.*

BALTASAR GRACIAN

Hacerse indispensable y luego quitar de golpe todo el interés, cuando menos lo esperen. Tras eso, aplicar paulatinamente la regla anterior.

No hay que hacer que puedan valerse sin usted. La mejor forma es crear una relación de dependencia. Deben depender de usted, por lo menos de forma emocional. Cuando lo conseguimos, todo el mundo hace voluntariamente lo que nosotros queremos.

Deshacerse de usted será un desastre para la otra persona: tiene que verlo claro y sentirlo de forma diáfana.

Si conoce secretos de la otra persona que sólo usted sabe, es también indispensable. Insinúe esto de vez en cuando para que no lo olvide.

### **Ser impredecible**

*Confundir a los contrincantes significa actuar de tal manera que les impida mantener la mente en calma. Intenta varias maniobras según la oportunidad del momento, haciendo pensar al contrincante que ahora vas a hacer esto, después lo otro, y a continuación algo distinto, hasta que veas que empieza a estar desconcertado, y así ganar a voluntad.*

MIYAMOTO MUSASHI (El Libro de los Cinco Anillos)

Nunca mantenga un comportamiento predecible y siempre amable, tiene que ser cambiante e impredecible. Emplee cierto misterio, pero no se haga el misterioso. A todos nos atrae el misterio, es bueno emplearlo.

Nos gusta reconocer pautas y patrones en las acciones de los demás. Siendo predecibles, damos sensación de que se nos puede controlar. Si nuestro comportamiento no parece tener forma ni objetivo, mantiene a todo el mundo desconcertado. No lograrán entendernos y se consumirán intentándolo. Tampoco conviene abusar, llevado hasta el final puede asustar e intimidar.

Hay que actuar a veces de forma repentina e impredecible, hasta de forma caprichosa. Evitar la rutina de comportamientos, esto creará interés por nosotros en el ambiente en que nos movamos. Se hablará, se darán explicaciones de nuestro comportamiento, estaremos en la mente de todos.

Rompa el ritmo. Utilice la técnica del estímulo intermitente: un día se da toda la atención del mundo y al siguiente ninguna, así en forma alterna: atención-indiferencia. No hay que llevar ritmo en nada de esto.

Sólo nosotros sabemos la verdadera causa de tales cambios.

### **Amagar una retirada**

*La ausencia disminuye las pequeñas pasiones e inflama las grandes, al igual que el viento apaga una vela y atiza un fuego.*

M. DE LA ROCHEFOUCAULD

Cuando vea que empieza a mostrar interés simule una retirada y luego finja indiferencia. Este truco lo suelen muy a menudo las mujeres, y puede ser empleado con buenos resultados por los hombres.

Emplee la teoría de la plancha. Tiene una plancha delante de usted y no sabe si quema o no. ¿Que es lo que hace para saber si ésta le puede hacer una quemadura? Primero la toca muy rápidamente, tiene una primera impresión, pero no es suficiente: parece que no quema. La toca un instante más que el anterior y se retira para ver si esta vez se ha quemado. Si se fija, cada vez estará unas décimas de segundo mas en contacto con la plancha hasta constatar que no hay peligro: esta fría y se puede tocar.

Este mismo símil puede ser aplicado con la seducción, intrusiones y retiradas viendo la respuesta que obtiene en cada momento. No se puede entrar a saco

irrumpiendo arrasadoramente sin saber si los pasos que va dando en cada momento tienen una respuesta positiva.

Más despacio, hay que ir más despacio, tanteando el terreno y retirándose unos instantes o minutos. Todo esto le hace deseable y le aleja del arquetipo del pesado y patoso. Si obtiene una respuesta positiva no debe lanzarse con todos sus recursos de golpe. Haga esperar. Es importante el dar a entender que uno tiene muchos amigos, que se desenvuelve socialmente con soltura.

La teoría de la plancha también se puede aplicar en el contacto físico, una persona que sabe tocar lo justo en el momento adecuado irradia una calidez y un afecto muy agradable. Hay que aprovechar un momento en la conversación (porque se seduce hablando, no lo olvidemos) para tocar en el brazo, como si cogiera a la otra persona. A la vez que la toca mírele a los ojos, no tiene que ser mucho tiempo ya que puede hacerse muy incomodo. Retírese y estudie su reacción. ¿Cree que le ha gustado? Espere y siga con lo mismo más adelante. ¿Nota rechazo? Retírese, ya sabe donde está la "frontera". Permanezca por su zona y evite hacer más "incursiones" por el momento. Como en la plancha, si vemos que no hay peligro y somos bien aceptados se puede ir subiendo el nivel tanto de contacto físico como de conversación. En este último podremos tocar temas más íntimos.

Ahora que parece que todo va bien, hay que desaparecer un rato. Ya sé que esto no viene a cuento: "¿cómo voy a desaparecer un rato si todo va bien?". La teoría de la plancha es un elemento fractal y así como es en lo pequeño es en lo grande. Observe la reacción y vuelva con la otra persona si la situación se vuelve un poco tensa o demasiado desconcertante. Pero retírese, eso le da valor y da tiempo para pensar y reubicarse. Si al regreso le está esperando tiene realizada la mayor parte de la seducción.

### **Paciencia**

*Hay que ingeniárselas, por encima de todo, para que cada una de nuestras acciones nos proporcionen fama de hombres grandes y de ingenio excelente.*

NICOLÁS MAQUIAVELO

Sea paciente, aprenda a esperar y recoger la cosecha a su tiempo. Precipitarse puede llevarnos al fracaso. Hay que seguir los ritmos y los tiempos de la seducción.

### **Constancia**

No desprecie ninguna ocasión, recuerde que todas las conquistas son horas vuelo que entran en su currículum. Con un buen prestigio de seductor o seductora, las conquistas son más fáciles.

Al final; el que la sigue, la consigue. Aplicar la estadística: de cada cien intentos por lo menos diez tienen que ser un éxito. Con el tiempo, subirán los resultados.

### **Ser realista**

Más vale conquista en mano que cien proyectos... A lo mejor nos es inalcanzable la persona de nuestros sueños, pero a otra persona de buen ver si que es posible el seducirla. Para que una seducción tenga éxito debemos elegir la "víctima" adecuada.

## **No perder el tiempo**

*Estaba con esa mujer porque me recuerda a ti... sus ojos, su cara, su risa... De hecho, me recuerda a ti más que tú.*

GROUCHO MARX

Inténtelo en todo momento, en todas partes, con cualquier ocasión. Nunca se sabe... Todo vale para acumular práctica y conocimiento, tanto de los aciertos como de los errores. Sin embargo, si hay claras señales de no poder seguir adelante con éxito, abandone el intento y pruebe con otra persona.

## **Atrevimiento**

*¡Voto al diablo que sois osado! El secreto es no darles a entender que se las quiere. No ir nunca tras ellas. Que ellas vayan detrás de ti. Hay que avivar el fuego del amor con el abanico de la indiferencia...* GROUCHO MARX

*Creo que es mejor ser impetuoso que prudente, porque la fortuna es mujer, y si se desea dominarla, se puede ver que se deja conquistar por el audaz más que por aquellos que actúan fríamente.*

NICOLÁS MAQUIAVELO

Sea atrevido: si lo ha pensado, hágalo. ¡Mejor arrepentirse de haberlo intentado que nunca haberse atrevido! Hay una canción de Joaquín Sabina que dice que "no hay peor nostalgia que la de lo que nunca ocurrió..."

Sopese las opciones: si por atreverse llega a buen término la seducción, merece la pena y si por no atreverse la pierde, está clara la elección.

Suele ocurrir a veces que personas que consideramos inaccesibles por físico, atractivo, inteligencia o cualquier otra virtud acaban estando solas. Todo el mundo piensa que esa persona es demasiado inalcanzable y como consecuencia, nadie osa ni siquiera intentar seducirlas.

Ha habido muchos casos de modelos femeninas o de bellezas espectaculares que nadie se atreve a abordar. Hágalo usted, se sorprenderán de que se atreva y se lo agradecerán. La seducción irá más rápida que en otro caso. Si es usted mujer, sepa que a los hombres de buen ver también les sucede lo mismo.

## **Un poco de pimienta**

*En relación con las mujeres, tengo que decirte que no existe ninguna de nosotras que no prefiera un poco de trato áspero a una excesiva consideración.*

NINON DE LENCLOS, Cortesana en la Corte del Rey Luis XIV en Francia.

Es mejor tener cierto punto de sinvergüenza, calavera o pícaro que pasar por un tonto remilgado. No sea empalagoso.

A veces, y de forma muy estudiada, conviene provocar ciertas discusiones, que deberán ser controladas y sobre temas que no afecten seriamente a la relación. Emplee la táctica de la plancha.

Con esto conseguiremos varios objetivos:

- Saber cómo piensa esa persona.
- Observar sus reacciones ante estímulos negativos
- Si la situación se escapa a nuestro control, ceder lo justo para parecer una persona razonable y dialogadora, argumento que se puede emplear en futuras discusiones.

De todas formas, conviene no abusar de esta especia (pimienta), puede ser perjudicial.

## **Retirada**

*Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate.*

MAO TSE TUNG

Cuando nada le resulte, aprenda a perder y a retirarse a tiempo sustituyendo este contacto con algún nuevo proyecto.

Repase todas las acciones que ha realizado e identifique dónde está el error. Intente no cometerlo la próxima vez.

También habrá tenido aciertos, conviene adquirir mas práctica para que cualquiera de ellos lo logremos hacer sin pensar, de forma automática y natural.

## **Buscar el punto débil**

*Encontrar el punto débil de cada uno: éste es el arte de mover las voluntades. Es más una destreza que determinación. Es saber por dónde se ha de entrar a cada uno. Primero hay que conocer el carácter, después tocar el punto débil, insistir en él, pues infaliblemente se quedará sin voluntad.*

BALTASAR GRACIAN

Toda persona tiene una debilidad, encuéntrela y explótela. La mayoría de las personas sólo buscan el reconocimiento y el cariño como personas. Exactamente como usted y como yo, querido/a lector/a.

Use la adulación, diga lo que quieran oír.

Puede descubrir al niño desamparado que todos tenemos dentro. Si ante ciertos estímulos una persona tiene una reacción infantil, es de ese tipo de personas.

En este caso, si rebelan un gusto secreto o un capricho oculto, concédaselo. No se podrán resistir a usted. Debe tener en cuenta que un rasgo muy exagerado, a menudo esconde su contrario. Un exterior puritano puede esconder mucha lujuria, un aspecto de mucha valentía puede tener detrás a un cobarde. Descubra qué hay tras las apariencias.

También puede llenar vacíos. Todos somos en cierta medida inseguros e infelices. Los que lo son en mayor grado, tienen difícil el ocultarlo. Usted será el encargado de suplir estas carencias: al inseguro, déle certezas; al infeliz, busque la causa de su dolor y cúrelo.

## **La otra persona es especial**

Si es usted un/a seductor/a casado/a, no recurra al viejo truco de que se lleva mal con su otra parte. El seductor declara que es todo un éxito y su matrimonio perfecto, pero que la persona objeto de sus halagos tiene algo que ninguna otra persona tiene.

No haga comparaciones. No hable de sus anteriores conquistas, nadie le ha preguntado. Si le preguntan por otra persona, diga parte de la verdad, pero nunca diga que fue alguien excepcional. La persona excepcional es la que está ahora con usted.

## **Un poco de ética**

Recuerde que el seductor tiene su ética. Nunca cante una conquista, ni haga gala de sus proezas. Si verdaderamente es un gran seductor, no hará falta que lo diga: lo hechos hablan por usted.

Sea humilde. Es muy importante no presumir de seductor. *Dime de qué presumes y te diré de qué careces*, dice un refrán español.

## **Sorpresa**

*No obrar siempre igual. Así se confunde a los demás, especialmente si son competidores. No hay que obrar siempre de primera intención, pues nos captarán la rutina y se anticiparán y frustrarán las acciones. Tampoco hay que actuar siempre de segunda intención, pues entenderán la treta cuando se repita.*

BALTASAR GRACIAN

Tenga detalles inesperados pero no agobie con obsequios. No haga obsequios desmesurados, ponen a la otra persona en situación incómoda. Tenga en cuenta que ofrecer regalos que no se pueden corresponder pueden llegar a crear resentimiento y odio, emociones que hay que evitar.

## **Romanticismo**

Aparente ser moderadamente romántico, pero nunca estúpidamente romántico.

## **Celos**

Dé celos de vez en cuando, pero no se exceda. Mejor que darlos, es insinuarlos. Recuerde que un verbo muy usado en la seducción es insinuar. A veces, simplemente con conjugar este verbo es suficiente, no hace falta más.

## **Anticiparse a la ruptura**

Si tiene buenos indicios de que la otra persona va a cortar la relación, anticipese y actúe usted antes.

## **APLICACIÓN DE LAS REGLAS**

*A lo largo de su vida, las personas han sentido en sí mismas muchos intentos de seducción por parte de otros. Por supuesto, todos desdeñamos lo vulgar, corriente y habitual y no todos los intentos de seducción hacia nosotros han tenido éxito. Por lo tanto, es necesario ser original y fuera de lo corriente - sin caer en lo extravagante - para tener ciertas garantías de llegar a buen término la empresa.*

En primer lugar, supongo que ya sabe que lo que la mayoría de las personas dicen no tiene nada que ver con lo que realmente quieren. Generalmente hablan en clave, pero usted ya sabe descifrarla... Por otra parte, creo que a muchas personas les iría muy bien adoptar ese comportamiento y no expresar tan directamente sus pensamientos. El que en muchos países haya libertad de expresión no implica que haya *obligatoriedad* de expresión.

Una persona realmente no quiere que su pareja que sea como ella, lo que quiere es a alguien que las haga sentir hombre o mujer, alguien que haga que se sienta especial. Alguien con misterio, con morbo, atractivo, de manera que estar con esa persona sea diferente, divertido, estimulante...

Por supuesto, si tiene una fortuna, tiene éxito o tiene un físico deslumbrante no dude ni un momento en "amortizarlo" y exprimirlo a tope sin llegar a tener mal gusto y ordinariéz. Hay que tener clase. Pero lo que no hay que hacer jamás es convertirse en lo que la otra persona quiere.

En segundo lugar, las mujeres nunca o en muy pocos casos llamarán por teléfono para concertar una cita, por mucho que lo deseen. Tienen pavor de parecer demasiado interesadas, y en el caso de que le llame por cualquier circunstancia, que sepa que está muy interesada en usted. Lo que creen es que

los hombres se toman a la ligera la seducción, o por lo menos de forma más superficial que ellas. En general piensan que a los hombres no les rige la vida por el tema del amor, y a ellas si, por mucho que lo nieguen. Están todo el día pensando en que van a ponerse, en que van a decir y todo eso, aunque esto último cada vez se puede aplicar mas a los varones. Las mujeres desean más que nada en el mundo estar enamoradas, y lo que más quieren es ser seducidas. Siempre buscan a alguien de su entorno para enamorarse, aunque no valga gran cosa, pero han de tener algo. Piense en todo esto y utilícelo en su provecho si es usted hombre. Si es usted mujer, puede no estar de acuerdo con esta afirmación, pero así lo ven los hombres. Y ya que así lo perciben, si es usted mujer, obre también en consecuencia a esas ideas.

## **La Acción**

Es el tema de empezar a entablar relación con la otra persona, de romper el hielo. Antes de empezar a hablar con la otra persona, hay que tomar ciertas precauciones con el lenguaje. Se asegurará el éxito y evitará frustraciones.

Asegúrese primero un buen contacto ocular. Cruce la mirada. La segunda vez que cruce la mirada manténgala un par de segundos más de lo acostumbrado y sonría. Su sonrisa debe ser leve, cariñosa y amistosa. Observe su reacción: si le devuelve la sonrisa, todo va bien. En caso contrario, insista unas dos o tres veces más. Si todo va bien, adelante; en caso contrario, desista.

Ahora pasamos del lenguaje no verbal al verbal. Por supuesto, el cuerpo sigue emitiendo señales en gran cantidad. Lógicamente le preguntará por su nombre pero hay que buscar algo original y que haga sentirse especial a la otra persona. Puede resultar una frase estúpida pero según el tono que utilice y lo que diga después puede ser la clave del éxito. Gaste su nombre. Empiece o acabe las frases con coletillas del estilo "*¿verdad, (nombre)?*", "*¿No crees, (nombre), que...?*" y similares.

Si percibe que la otra persona empieza a decir expresiones del tipo "*que interesantes son mis amigos porque hacen tal o cual cosa*" o frases del mismo estilo, lo único que puede hacer es intentar una digna retirada. Hay más personas que esperan que usted las seduzca, no se acaba el mundo por un fracaso. En caso contrario puede llamar su atención con cosas divertidas sin llegar a hacer el ridículo.

Hay ciertos trucos de lenguaje corporal que indican si todo va bien y discurre con suavidad:

- En un grupo de personas, la que está interesada en usted, le señalará inconscientemente con la puntera de su zapato. Fíjese en cuanto pueda. Esto también se puede controlar a la "competencia".
- Imite de forma discreta sus gestos. Por ejemplo, si apoya su cabeza en la mano derecha, haga lo mismo.
- Si inclina ligeramente la cabeza, es señal que tiene interés en usted. Como ya se ha comentado antes, haga usted lo mismo.

## **El Beso**

Supongamos que ya ha pasado unas horas hablando con la otra persona, y ya sabe si está comprometida con alguien y su predisposición a seguir adelante.

Usted es una persona que se fija en los detalles y habrá observado que la pareja realiza ciertos signos de acicalamiento: se arregla continuamente el pelo, se estira la ropa, sus pupilas se dilatan (señal de agrado).

Llega el instante mas largamente esperado. El beso. Lo normal es que el hombre sea quien bese a la mujer. Si es usted mujer, ya sabe que gestos de abandono debe hacer para que el hombre la bese. En el caso del hombre, también debe saber

cuándo realiza la mujer esos gestos, y lanzarse a darlo. Lo que le puede pasar es intentar darle un beso sin pedirselo. Y aparte de llamarle atrevido es probable que no haga nada más. Aunque luego sepa que sí que quería... La psicología no es una ciencia exacta, y menos en las relaciones de seducción.

### **Después del Beso**

Una vez que ha pasado todo eso, en el caso de que quiera salir con la otra persona y que se enamore de usted ha de seguir ciertos pasos:

Si le da el número de teléfono, no la llame cuando le diga, sino más tarde, para desbaratarle los planes y que crea que no le interesa mucho, lo que hace que la atraiga aún más. Me refiero a un día o dos como mucho, no es necesario esperar diez años...

Todos queremos una persona que nos haga sentirnos hombres o mujeres, y no a alguien como su mejor amigo que les lleve la razón y que haga todo lo que quiera. No me refiero a que si le dice que vayáis al cine, usted le diga: "Pues no, vamos al teatro", sino que simplemente no haga todo lo que la otra persona dice que quiere, porque acabará hartándose y aburriéndose.

En los diálogos, tenga cuidado. Haga que escucha y memorice todos sus gustos, pero sin que se entere. Por ejemplo, pregúntele que comida le gusta más y llévele o pídale que le lleve el día siguiente a cenar ahí. Pero no le pregunte cuál es su comida favorita. Si le dice que la comida china, no pregunte si el cerdo agridulce es su favorita. Vaya al restaurante, invite y observe lo que pide.

Mire a la otra persona cuando le hable, y pregúntele cosas sobre ella. Haga cumplidos: a todos nos gusta que nos lisonjeen. No mire a otras personas del mismo sexo que su pareja, ni por supuesto haga comentarios valorativos: usted sólo tiene ojos para su pareja. Si es usted varón, no comparta la cuenta nunca al principio. Nunca hable de sí mismo todo el rato. Si lo hace, riase de algún aspecto irrelevante de su vida o cuente anécdotas divertidas. No cambie de tema porque le aburre lo que dice.

Haga algún regalo. Normalmente son los hombres los que hacen regalos a las mujeres, pero en el Siglo XXI todo cambia. La otra persona ni se imagina que a los pocos días de conocerse va a tener uno. La sorpresa será impresionante y le encantará. Insisto en que deben ser regalos sencillos y elegantes, nada de objetos excesivamente caros ni espectaculares.

## **ARMAS DE MUJER**

**Estrategia 31: "Utilizar una mujer para tender una trampa a un hombre."**

### **LAS 36 ESTRATEGIAS CHINAS**

*Quando el hombre es bastante apasionado, teme que ella se una con otro, cierra los ojos ante las ofensas y por miedo es muy generoso. Dé placer a quien no es fiel, y maltrate al amante apasionado; cuando viene el mensajero de otra persona muy importante, aunque la mujer con el tiempo acabará dedicándose al primero que se ofreció, no interrumpiendo la reconciliación, pero sin abandonar al amante que le es fiel. Mantenga relaciones con quien es apasionado y dulce, aunque atienda también al otro; una vez que le haya sacado dinero, complazca al hombre que la ama. La mujer experta se reconcilie con un acompañante ya disfrutado, examinando muy bien perspectivas, beneficios, gran amor y amistad.*

**KAMASUTRA**

Aquí podrá hallar toda una colección de trucos y artimañas para conseguir seducir a casi cualquiera. Use su atractivo natural para tener a los hombres en sus manos. A pesar de que otras mujeres le digan algunas cosas poco agradables sabrá que lo único que tienen es envidia... y la envidia es mejor despertarla que sentirla. De todas maneras, conviene controlar la envidia ajena, es peligrosa.

Estos secretos y trucos probablemente los haya visto en acción toda su vida. Hasta es probable que los haya utilizado en algún momento, con o sin intención. Las mujeres, solo por el hecho de ser mujeres, encantan a los hombres (y algunas veces a otras mujeres). Aprenda a utilizar sus atributos naturales y su condición de mujer.

### **Hermosa y atractiva**

Si es usted hermosa y atractiva, utilice esos dones naturales. Un buen ejemplo de ello es la "*Ley de lo Prohibido*". Mientras que algunas mujeres recorren las calles usando pantalones cortos que apenas les cubren el trasero, sin ropa interior, y un diminuto "top", usted por lo menos llamará la atención tratando de cubrir algo de su cuerpo. Si la persona, o las personas que esté tratando de manipular buscan de una mujer con apariencia de chica fácil, quítese la ropa recatada y no uses más que minifalda.

Los hombres correrán tras de usted si usa un bonito suéter, siempre y cuando se le noten los pezones. Encantará a más hombres, si se inclina un poco y en lugar de "mostrárseles", les muestra algo de sus bonitos panties, o bien algo de sus ligeros. Entonces, deje que su imaginación se desboque.

Cuando use faldas a la altura o por encima de la rodilla, procure utilizar también medias altas, para que cuando camine, se pueda ver la parte de arriba de las medias cuando se alce un poco la falda. ¿Por qué? Porque *hay algunas cosas que la gente cree que no deberían verse*.

Esas son las mismas cosas que siempre se procuran mirar a hurtadillas. Y a la gente le encanta sentirse sucia, especialmente a los hombres. En cambio, esas adolescentes que muestran todo lo que tienen, no sólo se les ve mal, sino que no dejan nada a la imaginación, pierden todo su "*misterio*". Se les puede ver el escote, sus senos, su ombligo, su trasero... y desafortunadamente a veces podemos ver más. Cuál es la gracia, si ya se puede ver todo, y no dejan nada a la imaginación, nada para fantasear.

### **Es usted poco atractiva.**

*Para algunas personas, la mente es una de las cosas más sensuales que existen*

Si no es atractiva, úselo o utilice otras capacidades.

Sea excéntrica, sea el centro de atención, misterio y asombro. Haga que la gente quiera saber más de usted, de donde viene, despierte su curiosidad. De la misma manera, si lo mejor que tienes es su mente: úsela. Empléela para averiguar que es lo que impresiona a la gente, úsela para saber que la manera como viste y habla, y hasta su peinado, afectará la manera como la gente le percibe.

Úselo, sabiendo que para algunas personas, la mente es una de las cosas más sensuales que existen. Intercambio mental: hay personas que se vuelven locas por

profesores, bibliotecarios, archivadores... ¿Por qué? Porque tenían en sí mismos la confianza que sólo puede traer un vasto caudal de conocimientos. Su apariencia era lo de menos, lo que en realidad importaba era que su cabeza era un cúmulo de inteligencia, de información, de poder.

¿Sabe cocinar? ¿Puede preparar cuatro platos tan buenos que hagan morir de envidia y vergüenza al resto de los mortales? Entonces manos a la obra. Tome algún curso de cocina y que todos los hombres del grupo se sorprendan de su habilidad, o mejor aún, enseñe. ¿Sabe coser? Haga cosas, cosas hermosas, cúbrase a sí misma y cubra su casa con sus hermosas creaciones. La gente lo notará.

Preste atención a la manera como los ambientes, situaciones y estados de ánimo le hacen lucir y sentir diferente, y cómo la gente que está a su alrededor le trata.

Todas estas cosas pueden ser utilizadas para su beneficio, no importa cuál sea su apariencia, jamás lo olvide.

### **La piel del camaleón**

En ocasiones hay que adoptar una imagen para conseguir resultados. A continuación veremos las más comunes. Hay más disfraces: su imaginación pone el límite.

### **FETICHISTA**

Aunque el vestirse así a diario puede ser inapropiado, debido al trabajo y a la reacción que causará, algunas personas prefieren vestirse así. Para muchos hombres, una mujer que vista con ropas ajustadas, un par de tacones y un buen maquillaje es bastante atractiva, especialmente si necesitan y/o quiere ser dominados. Al vestirse así tendrá que interiorizar que se trata sólo para algunas personas, no para todo el mundo. Así que lo más probable es que prefiera reservar esta ropa para cuando vaya de copas, o asista a cierto tipo de actividades.

Si es de las que les gusta ser el centro de atención, ciertamente recibirá mucha más si se viste de esta forma. Obviamente algunas reacciones serán negativas, especialmente de parte de otras mujeres, pero si puede soportar o ignorar sus críticas, entonces no hay problema. Como podrá imaginarse, materiales como el PVC, el cuero y las prendas elásticas son extremadamente incómodos, no le dejan a la piel mucho espacio para respirar, por lo que debe prepararse para sudar mucho.

También es de esperarse que muchas personas le digan cosas desagradables (y que lo sea o no, la verdad no importa), así que si espera que la gente le tome en serio y considere el hecho de que puede ser tanto sensual como inteligente, lo más seguro es que tendrá que probarlo por usted misma.

### **DISFRAZ DE MUCHACHO**

Nunca he entendido por qué una mujer querría vestirse así, pero muchas mujeres prefieren hacerlo. Personalmente, creo que hay demasiadas similitudes en cómo se visten los hombres y las mujeres. Obviamente las mujeres tienen cuerpos muy distintos a los de los hombres. Así que, ¿por qué habría de utilizar

el mismo tipo de prendas? Para esta pregunta, las mujeres suelen tener dos respuestas:

1. Es más cómodo que un vestido
2. No tengo tiempo para ponerme un vestido, ni tampoco tengo que hacerlo.

En cuanto a lo de "*cómodo*", creo que una falda, o un vestido, es mucho más cómodo que un par de pantalones. He de admitir que a veces los tacones pueden ser incómodos, pero es cuestión de acostumbrarse. Además no tiene que usar tacones altos pues aunque sean mas sexis no son nada prácticos. Pero no duele tener un par de zapatos con un tacón de pocos centímetros de alto.

Y en cuanto a "*no tengo tiempo*" o bien "*no tengo que hacerlo*"... bueno, no, no tiene que hacerlo, pero ciertamente sería para su propio beneficio, debido a estas dos palabras *atractivo sexual*, y eso puede llevarle más lejos de lo que piensa. ¿No tiene tiempo? El ponerse un vestido lleva el mismo tiempo que ponerse un par de pantalones. No necesita un maquillaje complicado en el que tardes veinte minutos; basta algo de lápiz de labios y colorete y estará lista. Así que por todas las excusas que tenga de no quiere "*vestirse*" ninguna de ellas es válida, a excepción de una. Esa es que de verdad se siente más atractiva y más cómoda con una camiseta y un par de pantalones.

### **LA COLEGIALA**

Debería ser obvio para cualquier mujer que esta apariencia llama mucho la atención. La expresión básica de una colegiala es una falda corta y ancha, medias a la altura de la rodilla y coletas en el cabello. La mayoría de hombres mirarían dos veces si vieran una mujer caminando por la calle vestida así. La razón para ello es que, cuando piensan en una chica joven, los hombres suelen asociarla con alguien pura, virginal, curiosa o ingenua.

Básicamente, una chica "*fácil de convencer*" y que puede ser utilizada y manipulada a su antojo. Pero, ¡qué poco saben! El hecho es que serán ellos los que serán manipulados, siempre y cuando juegue bien su juego, y no descubra todas tus cartas.

Su apariencia externa puede ser la de alguien tonta, una chica fácil que no sabe nada de la vida, cuando en realidad sabe exactamente qué es lo que está haciendo.

Cuando use una apariencia como ésta, es mejor cerrar la boca. Lo que quiero decir es que conviene actuar como una chiquilla ingenua, alguien que no sea muy inteligente y que no entienda palabras complicadas. Sería un gran fallo por su parte vestirse así y enfrascarse con alguien en una conversación filosófica. Recuerde que está vistiendo como lo haría una chiquilla de trece años, así que actúe como una chiquilla de trece.

### **LA MUJER SOFISTICADA**

Ésta será la mejor apariencia a tener si trabaja en una empresa donde es necesario que todo el mundo le tome en serio. Pero no se preocupe, puede seguir jugando con la mente de los hombres. En lugar de pantalones, use falda, una blusa o una chaqueta ajustada y ligeros con medias altas (no panties).

Finja no saber que hay alguien alrededor y agáchese para recoger algo del suelo. Más de uno en la oficina podrá tener un amplio panorama de sus medias y ligeros. Creerán que se descuidó, por lo que su sorpresa será mayor, y estarán muy lejos de sospechar que lo hizo a propósito, por lo que no sólo dará la apariencia de ser una mujer profesional, sino también muy seductora.

Lo más seguro es que atraiga todo tipo de hombres, pero la mayoría serán hombres pasivos y sumisos. Esto se debe a que da la apariencia de ser una mujer fuerte e inteligente que sabe lo que quiere. Manipular hombres sumisos y obtener cosas de ellos siempre ha sido muy fácil. Claro, si eso es lo que piensa hacer. El único inconveniente es que se apegan muy fácilmente y probablemente traten de aferrarse a usted. Y en cuanto a los hombres dominantes, es fácil llamar su atención pero mantenerla es mucho más difícil, por lo que será más difícil maniobrar y manipularlos.

A la hora de manipular hombres, algo que debe tener siempre presente es nunca hacerle saber lo que está haciendo, a menos que él sea extremadamente pasivo y le guste sentirse humillado y que se aprovechen de él. Pero la mayoría de hombres no son así, así que tiene que actuar muy sutilmente para que jamás sepan exactamente qué es lo que está haciendo, o planeando hacer.

Hay mas trucos, pero si le cuento todos, sabrá tanto como el que aquí escribe. Y eso es un gran error de seducción...

## SEDUCIR A UN HOMBRE

*Cortejada, una doncella tiene que tomar por esposo al hombre que considere un refugio, un placer, bienintencionado y fiel. Cuando, sin tener en cuenta ni las cualidades, ni el aspecto, ni siquiera la experiencia, ella busca un marido por sed de riqueza, incluso rivalizando con otras esposas, entonces una doncella no debe engatusar a un hombre colmado de buenas cualidades, fiel, competente, rebotante de pasión, que la corteja con todos los medios. Mejor un esposo pobre, pero fiel, y que, sin tantos méritos, sólo piensa en ella; más bien que uno al que aspiran muchas, porque está colmado de buenas cualidades.*

*En general los ricos tienen muchas esposas que se comportan con liberalidad; felices por fuera, son desconfiadas, aunque no les falte el placer externo. Pero, si hay que cortejar a un plebeyo, o a uno que tiene el pelo blanco o a uno que está siempre de viaje, no vale la pena la unión. A quien corteja sólo por capricho, o se dedica a jugar y a engañar, o todavía tiene mujer a hijos, no es digno de la unión. A paridad de cualidades, entre los cortejadores sólo un pretendiente es el escogido; y este cortejador vence a los demás, porque en él hay por naturaleza amor.*

KAMASUTRA

Dicen que lo esencial es invisible a los ojos, sin embargo, la mirada de un hombre nunca puede permanecer ajena ante ciertos atributos femeninos. Le contamos los encantos ante los cuales ningún exponente del sexo masculino se resiste.

Más de una mujer abordará este capítulo segura de obtener todas las respuestas. A los hombres sólo le gustan los pechos y los traseros, dirán convencidas de haber acertado, pero... ¿no sería subestimarlos demasiado?. Si bien es verdad que el

aspecto físico importa, al menos en la primera impresión, también es cierto que ninguna relación se sostiene sólo a fuerza de lo externo.

Ciertos cánones de belleza son irresistibles para la mayoría de los hombres, pero ninguno está dispuesto a compartir su vida con una mujer que sólo le ofrezca un cuerpo hermoso para ser admirado. Y tal es así que no son las formas, sino las actitudes lo que más valoran ellos.

El erotismo es uno de los requisitos que encabeza la clasificación de las preferencias masculinas. Lo llamativo es que, en casi todos los casos, los hombres parecen separar, y a veces en forma casi irreconciliable, el sexo del amor. Lamentablemente ellos a veces olvidan que mantener relaciones sexuales con una mujer también puede ser un acto de amor.

### **Qué detestan los hombres de las mujeres**

La escritora Alejandra Vallejo-Nágera, autora del libro *El amor no es ciego*, se encargó de estudiar muy bien las preferencias masculinas. Claro que cuando indagó sobre todo aquello que a ellos les hace perder la cabeza, también descubrió lo que los saca de quicio. Si es usted mujer tome nota y seguramente sumará unos puntos a su favor:

- Que hagan el amor con maquillaje
- Que no sepan besar
- Que se pongan caprichosas o quejosas en la cama.
- Que sean descuidadas con su vestimenta y en especial con su ropa interior.
- Que hablen maravillas sobre sus ex parejas
- Que acepten tener una relación sexual por hacerles "un favor" a ellos.

### **Las debilidades de los hombres inteligentes**

Según Antonio Bolinches, el autor de *El arte de enamorar*, ningún hombre inteligente se resiste a:

- Las mujeres que escuchan más de lo que hablan
- A las que aprendieron a mantener relaciones simétricas
- A las que aceptan más críticas de las que emiten
- A las que son permisivas
- A las que detectan fácilmente sus valores
- A las que aprendieron a modelarse a sí mismas.

Para escribir su libro Bolinches realizó una encuesta a 200 hombres solos. Tras indagar en sus preferencias el autor de *El arte de enamorar* concluyó que el 80% de los entrevistados reconoce que elige a las mujeres por su aspecto físico. Sin embargo, la mayoría de los que se dejan seducir por lo que ven, confiesa que casi nunca logra resolver el vacío afectivo que sienten, a pesar de tener a su lado una mujer bonita. En otras palabras, la belleza parece no ser suficiente para lograr estar bien en pareja.

### **Lo que seduce a un hombre en su primera impresión**

Anne Campbell trabajó sobre una muestra de 125 hombres solteros, no comprometidos, para escribir su libro *Hombres y mujeres, atracción y rechazo*. Así llegó a los siguientes resultados a la hora de definir que les atrae a ellos a primera vista:

- 43% de los hombres se fijan en los pechos
- El 39% de los hombres se fijan en las nalgas
- El 18% de los hombres se fijan en las piernas

- El 12% de los hombres se fijan en los ojos
- El 6% de los hombres se fijan en la sonrisa
- El 2% de los hombres sucumbe ante la cintura
- El 2% de los hombres presta especial atención a la voz
- El 1% de los hombres se fija en el comportamiento social
- El 1% de los hombres se fija en el estilo.
- El 1% de los hombres se fija en la elegancia y el porte

### **Detalles románticos para conquistarle**

Mantener encendida la llama del amor es algo que se consigue día a día con pequeños detalles que ayudan a que el romance nunca muera. El romanticismo llama a su puerta, abra y descubra un mundo nuevo. Él no lo olvidará. Ni usted. Si quiere despertar todos sus sentidos... lo conseguirá con el detalle.

Crear un espacio romántico puede ser la mejor manera de hacer ese encuentro con su pareja algo inolvidable para ambos. Porque no es cierto que ellos no den importancia a esas cosas. Crear "ambiente" es la manera de "tatuarse" en el recuerdo y para siempre esa noche de amor. Deje que el romanticismo impregne la habitación y se apodere de los sentidos y le garantizamos el éxito.

A continuación, le ofrecemos algunas pistas para conseguirlo:

### **Luces y velas**

Con o sin olor convierten cualquier espacio en un entorno acogedor e íntimo, propicio a la confianza, al intimismo, al encuentro. Una luz cálida y suave sirve para entrar en ambiente, a diferencia de lo que provoca la iluminación fuerte de un fluorescente.

Por el contrario, también el color rojo (siempre y cuando no sea demasiado agresivo) aumenta la excitación. Por lo que, si quiere, le aconsejamos tapar la lámpara con un pañuelo de este color (vigilando que no sea peligroso) o bien comprar directamente una bombilla del mismo color.

### **Prendas sexis**

La lencería fina (sea cual sea su estilo) es extremadamente eficaz a la hora de despertar los sentidos: tanto la vista como el tacto. Este tipo de prendas son suaves a la piel y al contacto, además de muy sugerentes. ¿No es esa su intención?

### **Sábanas suaves**

Una buena ropa de cama, con un tacto suave y de colores cálidos servirá para que ambos se deslicen por ella sin tirones o incomodidades. Además, dado el juego que se establece entre la pareja, resulta más efectivo poder deslizarse libremente y dejarse llevar en una cama cómoda, suave y sin impedimentos.

### **Música de fondo**

Aunque no es del todo necesaria para una noche de amor, la música es un componente ideal para acompañar durante una velada romántica. Eso sí, resulta primordial el buen gusto a la hora de la elección y el pensar en la pareja antes de decidirse (melodías que sabemos que agradan, por ejemplo). Como consejo especial, le sugerimos una música suave y melódica que se pueda seguir con el movimiento de los cuerpos. Seguir el compás de una música agradable despierta todos los sentidos. Y a él... lo volverá loco de amor.

## **Olores agradables**

Los aromas suaves de rosas o lavanda intensifican las sensaciones de placer. Pero le recomendamos que no abusar de ellos ni de otros, porque un exceso de perfume puede acabar aturdiendo. Además, es preferible usar perfumes suaves que no apaguen nuestro olor corporal, ya que son nuestras feromonas las que provocan mayor atracción sexual.

## **Tenerle siempre enamorado**

A medida de que evoluciona una relación, es normal que afloren las diferencias, aunque también lo es que se establezcan fuertes raíces que afiancen la relación. Pero, recuerde, no basta con enamorarse y ya está. Una buena relación hay que trabajarla día a día

Sin ánimo de resultar pesimistas, debemos advertirle que el amor hay que regarlo día a día, de lo contrario, se marchita. ¿Cómo hacerlo sin resultarle cargante e insistente? Con algunas normas que debes aplicar a rajatabla:

- Sobre todo y ante de empezar, la norma general es: **NO SE ENGAÑE**. Tras una primera cita o, como quien dice un periodo corto de tiempo, no puede haber decidido si su pareja es o no "su príncipe azul". Compórtese con naturalidad, mostrándose tal y como es. Sólo así él se relajará y podrá ser él mismo. Para que lo haga, sobre todo evite acosarle con preguntas, mucho menos las referidas a sus antiguas relaciones personales (ex novias, otras relaciones sexuales...).
- No es necesario que día a día haga un esfuerzo por agradarle. Recuerde que "esfuerzo" quiere decir "forzar", y que, en consecuencia, todo lo que haga pueda resultarle forzado y poco natural, lo propio de una mujer insegura y manipulable. Lo repetimos: sea usted misma, sin que eso signifique ni "agobiar" ni adoptar "una actitud pasota y esquiva" con su pareja. Dígale lo que siente, pero no por temer a perderle no le deje respirar.
- Muéstrese comprensiva y apóyelo cuando lo necesite. Eso es algo que le agradecerá por la ayuda que supone. No es necesario que "enjabone" su autoestima y exagere, la clave: primero, ESCUCHAR y, sólo después, ACONSEJAR. Sólo de esta manera el consejo será útil para quien se siente agobiado.
- No crea que para que la relación funcione debe siempre mostrarte divertida, ocurrente y vital. Si le quiere, sabrá entender sus momentos bajos y disculparlos. Muchas mujeres creen que para que una pareja sea feliz no debe haber lugar para el aburrimiento, sino siempre diversión. Pero las cosas no van así: se trata de comportarse como uno es y saber disculparlo a él si ese día no tiene un día demasiado bueno. Si le presiona para que se alegre o le recrimina su tristeza, será difícil que no se moleste.
- No juegue siempre con él a darle celos. Así no se lo ganará. Ya hemos visto que un poco de celos viene bien, pero sin pasarse. Y saber cuando se está a punto de pasarse requiere una gran sutileza. Muchas mujeres creen que coqueteando con compañeros, amigos o extraños ante la mirada de su pareja sirve para despertar el instinto de ésta. Pero no olvide que eso significa también jugar con fuego. Algunos hombres pueden llegar a obsesionarse con el tema y reaccionar con desilusión, una discusión, o incluso de manera violenta. Y si lo hace, como se ha dicho anteriormente, hágalo con cabeza y sobre todo con mucha precaución y medida. Observe sus reacciones y obre en consecuencia. Su objetivo es aumentar la pasión, no incinerarla...

- Si se equivoca, rectifique. La actitud de la que no se mueve de sus trece puede crispas a tu pareja, sobre todo cuando está claro que no tiene razón. Reconocer las culpas es un buen paso para afianzar una relación. Si su pareja observa que sabe escuchar y está predispuesta a cambiar su actitud sin enfadarse, se lo agradecerá y sabrá valorar el esfuerzo que hace, con lo que ocupará su mente en un sentido muy positivo.
- Hacer frente a las preocupaciones (cuando no las diferencias) con espíritu constructivo y pequeñas dosis de humor es una cualidad que deslumbrará a su pareja. Intente comprender que en una relación hay que tomar miles de decisiones y que tomarlas además sin contar con el otro puede dañar su autoestima y provocar que acabe pensando que es usted egoísta o mandona. Intente hacerle saber que lo importante es que todo se decida entre los dos e intentar buscar así el equilibrio: hoy cedes tú, mañana yo. Conviene ceder en asuntos sin importancia. Tiempo habrá para que ceda él en temas de mayor calado. Intente ofrecer varias soluciones a las decisiones a tomar: así, elija la que elija, él siempre escoge tu alternativa.
- Evite resolver los problemas en la cama. No intente ocultar los problemas bajo las sábanas, una actitud más propia de aquellos que no saben cómo comunicarse con su pareja y que tras una discusión y los consiguientes silencios y tensiones se encuentran en el dormitorio y el sexo arreglándolo todo. Pero recuerde que sólo es por unos días. Las cosas no se arreglan de este modo. Tapándolas no evitará que vuelvan a surgir.
- Evite enfrentamientos. Hablando se entiende la gente. Si busca el enfrentamiento, seguramente no podrá evitar los insultos y los gritos, y eso es algo que deteriora hasta límites insospechados toda relación. Resultado: desilusión, rencor, e incluso odio. Tres cosas que poco tienen que ver con el amor.
- Sorpréndale de vez en cuando con un detalle, un regalo, una llamada, una frase romántica o erótica. Es un error pensar que los hombres no valoran este tipo de cosas, o que ni siquiera las perciben. Ahora, eso sí, sea original y evite caer en comportamientos demasiado manidos. ¿Qué tal una notita enganchada en la nevera, una sorpresa bajo la almohada, un conjunto sexy a la hora de ir a dormir, o una cena a la luz de las velas?

# CAPÍTULO 7. MANIPULACIÓN Y PERSUASIÓN

*En las artes marciales, en el transcurso de un duelo, es malo ser manejado por los demás. Es deseable manejar a los adversarios con libertad, por cualquier medio a vuestro alcance.*

Miyamoto Musashi. EL LIBRO DE LOS CINCO ANILLOS.

## JUSTIFICACIÓN DE SU EMPLEO Y NEGACIÓN DE SU USO

*Cuando haya que decidir, alguien lo hará. Y es mejor que sea usted el que lo haga y no otro. Por lo tanto, no es bueno que otro decida por usted, y es mejor que usted decida por otros.*

Hay una asignatura que no se enseña en ningún Colegio, ni Escuela ni Universidad. Se trata de la manipulación, ya sea de personas o de grupos. Y la manipulación existe, negarlo es colocarse una oscura venda en los ojos. Es un Juego, dentro del Gran Juego, en el que se participa de forma activa o pasiva.

A usted puede parecerle poco ético este tema, pero este libro no trata sobre moral, habla sobre la cruda realidad. Y la realidad es que en cualquier organización, sociedad, empresa o cualquier jerarquía humana, se conjuga el verbo manipular. Usted decide si conjuga el tiempo "yo soy manipulado" o "yo manipulo". En general, nadie está libre de ser manejado en cierta manera, porque aún teniendo grandes parcelas de poder, siempre se depende en cierta forma de aquellos sobre los que se ejerce el poder.

Podemos decir que en cualquier organización compuesta por tres o más personas, se debe aceptar la imposibilidad de jugar un juego pasivo. Y conviene no olvidar que las organizaciones son impersonales, no tienen sentimientos y no le agradecerán ningún servicio prestado. Muchas personas "han dado lo mejor de su vida por su empresa" para que en situaciones de crisis prescindan de ellas sin reconocer el noble esfuerzo empleado. Esto es una dura realidad que es bueno aceptar. Todo lo que lea a partir de ahora es un análisis frío y racional sobre cómo funciona la manipulación y una guía para aprender a sobrevivir en este ambiente.

Puede usted argumentar que la manipulación deshumaniza. Y también debería pensar que la deshumanización ya hace tiempo que ocurrió. Conociendo las reglas del juego podrá usted distinguir el juego limpio del sucio. En un partido de fútbol, usted no se cuestiona si el portero al que le va a lanzar la pelota con intención de marcar un gol es padre de familia, santo, o criminal. Cada uno de los dos está en ese momento dónde debe estar y haciendo lo que debe hacer. En el caso de la manipulación usted expresa su humanidad mediante las reglas del Juego, haciéndolo con todos los recursos a su alcance.

En resumen, es hora de elegir entre manipular el poder con el mayor conocimiento y habilidad posibles, obteniendo la satisfacción de controlar su vida o ser víctima de la manipulación ajena que lleva hacia la frustración y la humanidad destruida por el odio e impotencia de ser dirigido.

Un último matiz: diferencie claramente su vida pública de la privada. Manipule todo lo que quiera y pueda en su faceta pública y profesional, es parte del Juego. Nunca lo haga en su vida privada, se saldrá de tablero del Gran Juego y perderá en los dos lados de su vida. Usted está aprendiendo y practicando las reglas de este Gran Juego en la vida pública para ser más feliz en su vida privada. Esa felicidad la contagiará a su familia o entorno particular. Usted no será capaz de manipular a quienes más quiere, porque siempre se le volverá en su contra, es cuestión de tiempo. Por lo tanto, a partir de ahora, se sobreentiende que todo lo que aquí está escrito sobre el tema se refiere a su vida pública y nunca a la privada.

## PRIMEROS PASOS

*Nadie que manipule hablará de manipulación, así como nadie habla de respirar, aunque se haga siempre. Yo he leído muchos libros sobre cómo obtener el éxito, pero no analizan el manejo del poder. La manipulación es como el agua para los peces, no podemos vivir sin ella.*

WANG XIAO PHILLIPS, Empresario de Hong Kong

Quizás le suenen las siguientes frases, pueden ser tuyas o haberlas oído a otras personas: "Me esfuerzo por ser competente en mis tareas, no eludo mis responsabilidades, casi siempre hago mas horas extras o me llevo trabajo a casa y sin embargo veo que en la empresa otros ascienden y yo sigo en el mismo puesto". En el mundo de los negocios (y en casi cualquier organización) ya no vale la filosofía del trabajo duro. Si aún sigue usted estos principios, debería superarlos. No he dicho que no sean válidos, simplemente son insuficientes. Debe sumarle otros conceptos. Olvide el idealismo y trabaje de forma clara y realista.

Si oye a alguien hablar de valores éticos y morales, sígale la corriente. Y además razone que: o esa persona está tratando de manipularnos o es un pobre infeliz que quedará atascado para siempre en el lugar que ahora está. Usted también puede hablar de valores morales, nadie se lo impide. Pero no se lo crea.

Atendiendo al nivel jerárquico hay tres tipos generales de manipulación: *ascendente*, *lateral* y *descendente*. Las tres se basan en identificar las debilidades de personas o sistemas.

**Manipulación ascendente** es la realizada sobre sus superiores o personas con más poder que usted. A ellos ya les tocó practicarla, ahora esperan lo mismo de usted. De hecho, les gusta y esperan que usted lo haga. Es necesario saber quiénes son "los de arriba". Un mal cálculo al respecto puede causar el efecto contrario. **Hay que efectuarla sobre el inmediato superior**, hacerlo sobre el superior de éste es muy peligroso. Si se salta un escalón, su jefe directo hará lo posible por hundirle. En el caso que decida seguir adelante debe evaluar si su jefe es un perfecto inútil y está a punto de ser despedido, va a ser jubilado por edad en fechas próximas o si se va a crear otro departamento y su jefe directo entiende que usted no es una amenaza para su puesto. Sólo entonces, y con mucho cuidado, puede intentarlo. Debe ser tan cuidadoso como andando dentro de un campo de minas.

**Manipulación lateral** se lleva cabo con nuestros colegas del mismo nivel. Gran parte de toda manipulación es una **observación atenta y meticulosa**. Este tipo

de manipulación permite empezar a practicar las primeras habilidades en este curioso arte. Este tipo de manipulación es menos arriesgado que hacerlo con los superiores. Tómelo como un entrenamiento. Puede ser que algún compañero no le vea la gracia a que usted se dedique a entrenar sus habilidades con su persona e inicie una ofensiva contra usted. Entonces, cambie de nivel y espabile, empieza una batalla en serio.

La **manipulación descendente** trata del control de los subordinados. Aparentemente es la menos peligrosa. Pero piense que ellos también juegan a lo mismo. Puede dejarse inflar el ego por sus subordinados si ello le sienta bien, pero usted ya sabe lo que está ocurriendo y no le afecta. En el momento que se lo crea, el adulado (usted) pierde y el subordinado gana. Su verdadera utilidad **es conseguir información y difundir la que a usted le interese**. Como usted ya conoce quién es quién en cada subordinado y con qué personas se trata, debe lanzar poco a poco datos para que lleguen a oídos de quien le interese.

Tenga siempre presente que su meta fundamental es el control del poder. Ya hemos visto muchas veces que se debe practicar un gran autocontrol, así como hacerlo perder a quien convenga. Ante una situación, no debe responder de forma automática. Aprenda a reconocer y aprovechar las oportunidades, más tarde será capaz de crearlas. Usted tiene un radio de acción en el que tiene el control. Mas allá de esa zona, todo es borroso y reina la incertidumbre. Si alguien intenta hacerle rebasar esa zona, debe ganar tiempo, no debe perder la libertad de acción. No deje que le hagan tomar decisiones precipitadas o bajo presión, no pierda el control. Si blasfema, grita o se enfurece, usted lo hará porque sabe que ésa es la mejor solución para esa situación. Lo ha hecho porque estaba todo preparado, es comedia. A la gente se le manipula porque está asustada, pasiva o insegura y usted ya sabe evitar estos estados de la mente. Con su autocontrol ya sabe identificar estas situaciones y puede controlar a quienes controlan el poder.

En ocasiones tendrá que emplear la manipulación ofensiva cuando se mueva en una nueva dirección o con el objetivo de mejorar su situación, ya que ese es su último objetivo. Otras veces usará la manipulación defensiva para protegerse de una ofensiva lanzada por otra persona. La ofensiva le dará la victoria y la defensiva la seguridad. Veamos un caso práctico:

*El Sr. Navajas fue destinado a un departamento estable y con buen ambiente. Sólo avanzaría destruyendo la estructura actual. Las primeras acciones ofensivas fueron quejarse que el Sr. Inocencio le trataba mal. El Sr. Inocencio, empleado más antiguo, tuvo que elegir entre hacer aquello de lo que se le acusaba (contraatacar) o no hacer nada y ser acusado de lo mismo. Optó por ser amable con el Sr. Navajas y todo el mundo hablaba de la hipocresía del Sr. Inocencio. Al cabo de un tiempo, el Sr. Navajas había reemplazado en muchas tareas al Sr. Inocencio. Su manipulación ofensiva creó muchas simpatías.*

*El Sr. Inocencio debió haber detectado la ofensiva del Sr. Navajas y haber empleado una manipulación defensiva basada en el descrédito. Una confrontación pública en el momento elegido por él le hubiera evitado el fracaso. Los que emplean actitudes falsas, en general se intimidan por medio de un enfrentamiento directo, las murmuraciones y maquinaciones se disuelven así con gran facilidad. El Sr. Inocencio no empleó la observación de la situación, no se dio cuenta que la acción no indica la intención. Ignoró que podía haber cambios en la estructura y que su situación no siempre sería estable. Debió haber empleado manipulación*

*ascendente para tener a los jefes a su favor y en contra del Sr. Navajas, así como la descendente para estar informado de las acciones ofensivas de su rival. Una acción más contundente hubiera sido realizar una campaña de calumnias mucho más dura que la de su contrincante apoyada en las acciones anteriormente descritas.*

Habrás notado que estamos en una sociedad competitiva. Si fracasa en su vida pública, su vida privada no irá mejor. No confunda una manipulación por adulación en el trabajo con un sincero afecto de sus seres queridos. Tendrá su satisfacción personal cuando logre un objetivo por medio de la manipulación. Manipule por un propósito digno y su persona mejorará; hágalo por placer y perderá el control. Recuerde que los sentimientos no tienen cabida en este Juego, olvide las emociones. Usted no odia una máquina porque no funciona: la estudia, ve lo que está mal y actúa. Si emplea una actitud emocional, la golpeará y el resultado será que usted se lastimará y la máquina seguirá sin funcionar. Aplique este concepto a la gente que va a manipular. Trate a sus emociones y a las personas que va a manipular como objetos y a sus seres queridos como personas. Si lo hace al contrario, caminará rápidamente hacia una tragedia: la suya.

## MANIPULACION DE PERSONAS

*Todos somos a la vez tres tipos de personas: la que creemos ser, la que los demás perciben y la que somos en realidad.*

ANÓNIMO

*Aristóteles estableció una distinción entre virtudes públicas y privadas. Cuando un político trata a la gente como objetos, tiene un notable éxito.*

Consiste en el control que realizamos sobre los individuos para llegar a un objetivo. Puede ser ofensiva o defensiva. Vamos a ver los tres tipos generales de personas en función de cómo se pueden manipular. Rara vez se presentan en su estado puro, aunque todos tenemos cierta tendencia hacia alguna de estas clasificaciones. Podemos considerar los *realistas*, *cínicos* y los *idealistas*. Cada una de las personas de estos grupos tiene una visión particular del mundo y cree que los demás la comparten o se oponen totalmente. Suponen que el mundo está dividido entre el bien y el mal, o en buenos y malos, nosotros y ellos. Esta visión simplificada de los conceptos puede ser la palanca por la que inclinaremos el control hacia nosotros. Hay que olvidarse de educar a personas con ideas tan simples y de señalarles el camino. Sin herir su ego, usted aprovechará su simplicidad para conseguir sus propósitos.

La observación directa o unas simples preguntas serán suficientes para encuadrarlo en el grupo indicado. Una pregunta inocente como "¿Cuál cree que es actualmente el mejor político?" le dará la llave de la personalidad de cada persona. El realista le citará los últimos sondeos de opinión o sus últimas declaraciones. El cínico dirá que todos son iguales: unos sinvergüenzas. El idealista hablará de todos o alguno de ellos como el mejor político conocido hasta la fecha, el que va a solucionar todos los problemas. Tras realizar unas cuantas preguntas similares y una vez que conozca su opinión, usted se unirá a esta persona. Al menos, en apariencia. No debe discutir, tiene que llevarlos hacia sus objetivos sin que se den cuenta.

*El Sr. Lince observó que el Sr. Hierro, varios escalones por encima de él en la jerarquía, tenía obsesión por la puntualidad. Por lo tanto, dedujo que era una persona realista. Cada vez que coincidía en una reunión con el Sr. Hierro, le dirigía una mirada penetrante y si le daba una opinión, lo miraba directamente a los ojos. El superior empezó a pensar que el Sr. Lince era una persona a tener en cuenta. Mas tarde, adoptaron la costumbre (el Sr. Hierro pensó que la había iniciado él) de saludarse con un enérgico y firme apretón de manos. Cuando se conocieron más, el Sr. Lince le hablaba con frases breves y concisas. Nunca disertó ni habló más de la cuenta. El mundo del realista es en blanco y negro, quizás un poco más negro. Cuando el Sr. Hierro le pidió un informe sobre una conferencia a la que los dos asistieron, le presentó un documento muy corto y perfectamente estructurado. Los realistas desconfían de los documentos muy elaborados y floridos. Los compañeros del Sr. Lince, al ver que congeniaba con el Sr. Hierro, le empezaron a tratar con cierto respeto. Había logrado "ver" como pensaba su superior y satisfacía sus necesidades mentales. Llegó a ser un clónico del Sr. Hierro y al hablar empleaba frases como "la gente práctica como nosotros", "la cruda realidad", "los hechos son los que mandan" y "debemos ser implacablemente realistas".*

Con el tiempo, un manipulador con este éxito puede proponer cualquier cosa con la casi certeza de conseguirlo. Aunque conviene seguir observando al manipulado: los realistas suelen ser desconfiados. El Sr. Lince también se buscó otros aliados por lo que pudiera suceder. Hemos visto la manipulación positiva, pero en ocasiones habrá que usar la negativa:

*En otra ocasión, el Sr. Lince tuvo que desacreditar a un realista. El Sr. Gris era muy trabajador, diligente y tenaz, pero carente de imaginación. Le hizo preguntas en público para poner de relieve las limitaciones del Sr. Gris. Lo enredaba en discusiones sobre las consecuencias a largo plazo de los planes propuestos por él. Pronto se consideró al Sr. Gris como una persona cuadrículada, fanática y corto de miras. Cuando el Sr. Gris hacía una sugerencia, el Sr. Lince la tergiversaba hasta que la hacía aparecer de una sencillez casi infantil.*

De lo tratado hasta ahora, habrá usted deducido que como regla general para los tres tipos de personas, la manipulación positiva consiste en reflejar las ideas de la persona a manipular; y la negativa, el enfrentar otro esquema de ideas opuesto al suyo.

Los cínicos, gente negativa y escéptica, son fáciles de vencer. Ríase con ellos de la gente que aún confía en la vida. Si quiere desacreditarlos, sugiera que su modo de pensar es derrotista, pesimista y sin esperanza, en contra del progreso y del futuro.

Los idealistas creen que la felicidad proviene de las relaciones humanas, de la lealtad y la colaboración. Sígalos la corriente y serán suyos. Si prefiere manipulación negativa, plantee que a veces es necesario sacrificar a un individuo por el bien del objetivo común.

¿Y usted en qué grupo encaja? A estas alturas, ya debería saber la respuesta: en el que sea necesario para sus fines. Usted no tiene forma: si la adopta, otro la aprovechará para atacarle. Si alguien inicia un ataque contra usted, cambie de forma y contraataque con otra manipulación ofensiva y personal.

Ahora conocerá cómo se crea algo a partir de nada. Ya sabe que la gente simplifica los conceptos y pone etiquetas a las cosas y a las personas. Lo hacen para no tener que pensar, y eso no hay quien lo cambie, así es la mente humana. Por lo tanto, hay que aprovechar esta singularidad del pensamiento y la conducta. Hágalo usted primero antes que otro lo haga antes.

Todas las personas que usted conoce tienen puesta una etiqueta: granuja, trabajador, genio distraído, gafe, caradura, etc. Alguien inició la acción de colgar la etiqueta, luego funcionó y ya sólo se ve todo lo relacionado con ésta; el resto de las cualidades que no encajan, no existen para nadie. Así funciona la ilusión.

*Paco y Pepe llegaron juntos a la misma oficina. Paco siempre señalaba de forma sutil los errores que Pepe cometía. Con frecuencia lo llamaba "el manazas". Tropezaba con las cosas, atascaba la fotocopidora y la impresora, tiraba cosas sin darse cuenta, etc. Era el payaso de la oficina. Por contraste, a su lado Paco era un buen chico y eficiente trabajador. Pepe era el chivo expiatorio, la persona que la gente necesita para culparle de sus problemas.*

Ahora supongamos que le colocan a usted una etiqueta. Como ya sabe cómo funciona, algo lleva ganado. Uno no se puede defender negándose a participar en este juego. Si lo hace, le pueden llamar tipo raro, o cosas peores. En consecuencia, debe crear una imagen. Piense qué imagen desea crear. Si quiere usar la de persona trabajadora, tenaz, concienzuda puede empezar por su despacho. Recoloque sus cosas, la silla, mesa, libros, armarios, etc. Exagere sus movimientos, deben dar la impresión de mucha actividad. Cuando se mueva por donde haya gente, mire al suelo con cara de preocupado. Nunca lleve las manos vacías, lleve un manojito de papeles, carpetas, etc.

Podría preferir la imagen de persona muy sociable. Salude a todo el mundo de forma casual. Pregúntele a algunos por su familia. Sonría. Si se le da bien, cuente algún chiste o anécdota. Siga por esa línea y su imagen cambiará. Sólo usted sabe que es una imagen, y que debe tener varios disfraces por si cambian las circunstancias.

Para colocar etiquetas, no debe hablar mal de nadie. Sólo insinuar o hacer preguntas. Diga: *"¿Han notado que últimamente el Sr. Gris tiene ciertos despistes?, no lo esperaba de una persona tan eficiente"*. Señale la sugerencia y deje que los demás hagan el trabajo. Con unas pocas frases a las personas indicadas, logrará un gran rendimiento. Cuando empiece a calar la sugerencia, busque un incidente que se adapte como un guante y divúlguela. Ya está puesta la etiqueta, usted sólo informó de un suceso. El arma más útil para controlar las actitudes es la flexibilidad. La manipulación de las actitudes es un arte que no se debe emplear dos veces seguidas de la misma forma.

Suponga que un colega siempre llega el último a las reuniones. Cuando lo haga varias veces, diga: *"¿Tarde de nuevo?"*. Después emplee el tiempo en hacerle parecer impuntual, lento, poco enterado de lo que sucede. Usted no habla mal de él, pero ha creado una imagen. De la nada.

No confunda "amistad" con "relaciones laborales", le podrían manipular. Puede usted hacer sentir a otros que su amistad es honrada y sincera, pero si alguien obtiene con ello ventaja, obre con cautela. No pierda el tiempo en reuniones sociales que entorpezcan su vida privada o no le valgan para progresar profesionalmente.

*La Srta. Cándida, joven, soltera y buena trabajadora, obtuvo un buen trabajo. Los otros tres colegas, mas curtidos y veteranos, además de buenos manipuladores, ocultaron sus celos profesionales. Uno la llevó a comer, otros le presentaron jóvenes solteros, le dieron buenos consejos y ella prosperó y aceptó su amistad. Un día ella les dijo que por la tarde tenía cosas que hacer. Le sugirieron que se fuera temprano, nadie lo notaría. Uno de ellos se fue a ver al jefe de personal, que era un fanático de la puntualidad, y le dijo que la Srta. Cándida se había ido antes de tiempo. El jefe de personal le indicó que la observara y le avisara si se repetía. La semana siguiente le instaron a que repitiera la jugada. "Si suena tu teléfono, nosotros contestamos y te cubrimos" le dijeron. Ella se fue confiada y acto seguido la acusaron ante el jefe de personal. Al día siguiente la despidieron. Cuando alegó que los otros le habían dicho que se podía ir temprano quedó como mentirosa. El jefe de personal se alegró de deshacerse de una persona así.*

Estas historias de "amigos" son mas frecuentes de lo que usted cree. Generalmente los amigos no compiten con usted, distíngalos de los competidores. Alternar con sus colegas es una parte necesaria de su vida social y profesional. Si el grupo tiene sus aficiones, por supuesto que usted tiene las mismas, aunque no le gusten. Usted no es el bicho raro, debe estar entre todos ellos, mezclarse, informarse y manipular. En todas las organizaciones hay reglas no escritas sobre el cómo comportarse, como vestir, qué se dice y qué temas son tabú, etc. Pudiera ser que hubiera varios bloques en donde usted se desenvuelve. Olvide sus simpatías y piense fríamente qué grupo tiene mas posibilidades de adaptarse a sus objetivos. Pero no olvide que conviene saber pasarse a otro si las circunstancias cambian...

## ADULACIÓN

*Nadie se cansa de oír hablar bien sobre si mismo.*

ANONIMO

Adular es decirle a alguien que es cómo esta persona cree de sí mismo que es. Es la forma más sencilla de manipulación y consiste en un refuerzo positivo a la conducta. Cuanto más insegura está una persona, más adulación puede absorber. Esta técnica funciona con personal recién llegado: unas palabras de alabanza por su trabajo harán que incremente su dedicación y eficiencia. Si vamos a usarla en gran escala, conviene usarla a pequeñas dosis, ya que puede volverse contra usted si la usa indiscriminadamente. Su actitud no parecerá sincera y perderá la credibilidad.

Deben emplearse tres pasos. El primero es establecer la cantidad a emplear. Los cínicos necesitan las dosis más altas, pues tienen grandes dudas sobre sí mismos. Se deben emplear pequeñas y frecuentes dosis de adulación y aumentar poco a poco hasta lograr el efecto deseado. Entonces, disminuya los halagos pero esté presto a continuar en cualquier momento. Los realistas requieren dosis moderadas, ya que desconfían de todo el mundo. En algunos puede causar el efecto inverso, hay que ir con cuidado. Los idealistas necesitan muy poca adulación. Un poco a la semana es suficiente. Como se tienen en tal alta estima, con una pocas palabras amables se refuerza lo que ellos ya saben: son casi perfectos.

El siguiente paso es vigilar a la persona objeto de la adulación. Debemos estar siempre alertas y halagar cuando haga falta. Déle la atención necesaria sólo

para lograr el nivel de adulación que se necesita. No se pase o logrará el efecto contrario u otro efecto inesperado. Por poner un símil, el primer paso sería llenar de lubricante un motor totalmente seco y el segundo, reponer el aceite que se va quemando.

El siguiente paso es hacer que el sujeto actúe por sí mismo. Unos alumnos consiguieron mediante lenguaje corporal que el profesor estuviera siempre en la parte izquierda del estrado. Cada vez que iba hacia ese lado, ponían cara de atención y se inclinaban hacia adelante. Si actuaba al revés, ponían gestos de apatía y mostraban menos interés. En poco tiempo consiguieron que el profesor estuviera dónde querían. En resumen, usted no crea nuevas conductas, hace aparecer las que están latentes. Adular es llenar espacios en blanco, no es escribir un nuevo libro.

Cada vez que el sujeto a manipular hace lo que queremos, usted le adula ligeramente. Como ya está acostumbrado a la adulación, con ligeros toques es suficiente. Si no hace lo que usted quiere, simplemente, niéguele la golosina. La presión debe ser mínima y en el lugar adecuado, es un "ajuste fino", como cuando usted sintoniza la radio una vez que ha encontrado la emisora. Un ligero toque en el mando de frecuencia para sintonizarla perfectamente.

Unos últimos consejos sobre este tema. Con sus subordinados, deje claro que se interesa por sus asuntos, pero que no es su psiquiatra, ya que eso no conduce a sus objetivos. Si ha de adular, no lo haga en el territorio profesional de esa persona (despacho, puesto de trabajo) ya que está en el centro de su vida profesional. Emplee lugares neutrales como pasillos, en la cafetería, en los servicios o ascensores. Intente, o mejor consiga información sobre la vida privada del sujeto como nombres de esposa e hijos, edades, estudios, enfermedades, etc. Emplee la lisonja cada vez que sepa de un éxito de un familiar o simplemente pregunte por la salud de su madre enferma.

También conviene que le cuenten sus problemas, pero no se involucre ni tome partido. Pudiera ser que la otra persona muestre odio por su esposa o su suegra. No le eche mas leña al fuego. La esposa que se fue de casa puede volver, reconciliarse la pareja y usted será recordado como quien difamó a su agradable esposa. Debe proporcionar ejemplos positivos. En este caso podía decir que muchos han sido abandonados y sin embargo ahora son felices.

No hay que emplear la adulación "en seco". Las personas que usted adule deben pensar que son ellas las que han empezado la conversación. Empiece usted con un pequeño apunte de su vida. Si responde de forma positiva, puede continuar.

Supongamos que usted dice que los fines de semana practica el ciclismo. Si la otra persona le mira como si el tema no fuese con él, no hay nada que hacer, pruebe en otra ocasión con otro tema. Pudiera ser que contestara que también le gusta o que es aficionado a verlo por televisión. Ya tiene el punto de apoyo para ejercer la palanca, pronto podrá hablarle de dónde lo practica, lo mucho que se esfuerza, etc. Los jefes de más edad disfrutan contando sus historias de mocedad. Cuente que usted es aficionado a la pesca y él le dirá cómo pescaba hace veinte años. Por supuesto, su jefe será el mejor pescador de todos los tiempos y usted escuchará con gran interés sus consejos sobre tan difícil deporte. Nadie se sacia nunca de recibir atención, simplemente escuche.

Un buen truco para ambos sexos es el siguiente: pregunte con sincero interés dónde se arregla el pelo, pues le queda muy bien. Se sentirá halagado y posiblemente se lo diga. Usted irá a esa peluquería y ya tienen un tema en común para poder adularle. Por otra parte, el personal de la peluquería suele ser un filón informativo, aprovéchelo. Si se puede meter en el bolsillo al peluquero o peluquera, hasta puede difundir la información que le interese.

Sabrás que su trabajo de adulación está funcionando cuando la otra persona le diga cuánto se parecen. Busque los puntos fuertes y los puntos débiles de los demás. Las personas ven el mundo según sus propios puntos fuertes y débiles. Por lo tanto, su fortaleza es la que ellos señalan y alaban en los demás. Sus debilidades son las cualidades que desprecian en los demás o que no tienen importancia para ellos. Donde suele golpear un boxeador a su contrario suele ser precisamente su propio punto débil. Si a usted le están golpeando continuamente el hígado, esa es la debilidad de su contrario. Identifique qué virtudes ensalzan e imite la conducta que le corresponda. Descubra que conductas deplora y censúrelas con furia.

## DIFAMACION

*Los que desacreditan la manipulación son los que desconocen cómo se usa o tratan de esconder este hecho. Cuando una persona pregona de forma muy continuada una virtud, generalmente esconde el vicio correspondiente a esa virtud.*

Es una variación del engaño. En lugar de presentar una imagen engañosa del mundo, se crea una imagen falsa de una persona con la finalidad de deshumanizarla. Se presenta una característica negativa del individuo que oscurece sus cualidades positivas. A todos nos gusta simplificar, es más fácil describir a la gente con una faceta de su personalidad que definirlo en su totalidad. De todas maneras, la difamación es un arma de gran poder destructivo y debe manejarse con cuidado.

Para que tenga éxito, debe ser premeditada. Si se hace de forma irreflexiva y sin método, se nota el juego y usted puede pasar por calumniador. Sólo se debe emplear para lograr un objetivo que no se puede alcanzar por otros medios. Difamar en exceso es contraproducente.

Sólo se debe difamar a una persona a la vez. Si lo hace con varias personas, los demás sospecharán que es usted un calumniador y será tachado de perturbador o poco sociable. Nadie debe sospechar que usted se beneficia de su campaña. Si usted ha estado con malas relaciones con alguien, hay que restaurar la relación antes de empezar la difamación. Debe usted aparentar, y hasta actuar, con buena voluntad hacia su víctima. Una vez realizada esta preparación, debe encontrar una imagen adecuada para este sujeto, así como crear la ilusión para encajar el engaño.

Hay que dar la vuelta al calcetín: si la víctima es una persona alegre y comunicativa, cambie la imagen hacia un hipócrita sonriente. Si es tímido o retraído, póngale la etiqueta de engreído y elitista. Debe basarse en hechos reales y proyectar su sombra. Busque el centro de la personalidad del individuo y cree una versión negativa y opuesta de ella.

Las imágenes construidas sin preparar no logran su objetivo. Debe realizarse una campaña fría y desapasionada, los sentimientos de amor y odio no funcionan para este objetivo. También debe estar preparado para las calumnias que sobre usted se lancen.

Otro requisito para que funcione es la repetición. Hay que crear grupos de imágenes que refuercen e concepto. Para alguien superficial, por ejemplo se puede usar "payaso", "tonto", "bufón", "presumido", etc. Si alguien cuenta un chiste o comenta algo gracioso, usted dirá que le recuerda al cómico de la oficina. Los demás contarán mas cosas sobre esa faceta del sujeto.

Hay situaciones críticas que por si mismas generan este tipo de imágenes Por ejemplo, cuando se trabaja con un plazo de tiempo limitado para acabar una tarea, las personas tienen reacciones típicas y estereotipadas. Hay que aprovecharlas. Las personas con buen autocontrol que parecen estar calmadas y controlando todo, adjudíqueles la imagen de seres fríos, autómatas, sin sentimientos, indiferentes y reservados. Las personas nerviosas se vuelven irritables. Señale su egoísmo, sus malos modos, su irracionalidad y la falta de autocontrol. Así logrará aumentar mas aún su tensión y hacer más evidentes sus carencias. La gente de buen carácter se lo suele tomar con calma. Tácheles de simples, crédulos y malos compañeros que dejan en mal lugar a los demás haciendo trabajos extraordinarios que nadie les pidió.

Otra situación aprovechable es cuando por causa de ciertas situaciones se producen errores. Hay tres reacciones muy comunes: unas personas se sienten culpables, otras creen que no lo son y un tercer grupo busca a alguien a quien culpar. A los que se sienten culpables, no les atribuya la culpa, haga que todos se fijen en sus reacciones que demuestran su culpa. Con los que se sienten inocentes, son "altivos", "demasiado bueno para que sea verdad", "ocultan sus intenciones", "son unos zorros". Con los que buscan chivos expiatorios, señálelos como agitadores, personas que venden a cualquiera para salvarse ellos. Son indecentes e inhumanos, intentan linchar al culpable.

Cuando se producen ascensos salen a la luz tres personalidades. Los agresivos llaman la atención por su oportunismo descarado. Comente que espera que la empresa aún tenga algo de principios y de moral y haga justicia con ellos negándoles el ascenso. Con las personas pasivas, señale que la mediocridad está bien para puestos inferiores, sin iniciativa, pero que no sirven para liderazgo y para lograr grandes metas. El último grupo son los desesperados que ceden bajo presión. Póngales la imagen de inestables emocionales, señale sus signos de debilidad emocional según aparezcan: tartamudeo, mirada esquiva, manos que tiemblan, etc. Hay mucho mas ejemplos y casos, usted ya ha entendido el concepto y sabrá aplicarlo a otras ocasiones que surjan.

La difamación es el arma total y sólo se empleará en emergencias. Pero hay personas que la emplean por sistema y usted puede ser su víctima. Ahora veremos como protegerse de este ataque. Si no hace caso de los difamadores, la imagen que han creado de usted seguirá creciendo. Si los combate de frente será acusado de persona agresiva y su actitud les ayudará en su tarea. Sin llegar a la paranoia, debe aceptar que a lo largo del Gran Juego será objetivo de esta daga florentina por la espalda. Debe observar las señales de peligro. Esté alerta ante cualquier cambio en su organización: un recién llegado, jubilaciones, reestructuraciones, ajustes de plantilla, etc. Observe si sus colegas están más tensos que de costumbre y

cambian su actitud hacia usted. Están reservados, vigilantes, le dirigen miradas extrañas. Alguien le esta difamando. Si ahora usted cambia sus reacciones ante los demás, le hará el juego al difamador. Siga actuando como siempre, no se altere. Si lo hace, el difamador creará sobre usted la imagen que desee. Intente observar quien es más amable de lo ordinario. En un paisaje de relaciones frías y distantes, usted notará un punto cálido, alguien le sonrío mas de lo debido. Si es un buen difamador, debe disimular su ataque manteniendo buenas relaciones con usted. Ahora ya se ha asegurado quién es el culpable y es el momento de iniciar el contraataque.

Hemos visto que en este tema todo consiste en manipular imágenes mentales. Debe usted primero evaluar su propia imagen, conocer sus puntos fuertes y débiles. No permitirá que le hagan perder su confianza en sí mismo. Intente averiguar la imagen que usted proyecta y acéptela. Pida a ciertas personas escogidas su opinión sobre la imagen que usted genera. Controle su imagen y la que los demás perciben. Una vez identificado su perfil, de forma suave, debe cambiarlo. Si ha estado mucho tiempo absorto en su tarea y ha descuidado las relaciones con los demás, invierta esta tendencia. Si ha sido al contrario, obre en consecuencia. No realice el cambio de forma brusca, sea sutil. Este cambio de imagen bloqueará al calumniador. Quedará en ridículo si decía que usted estaba trabajando poco cuando presente un trabajo largamente elaborado. Todos verán al culpable como un infeliz cuando diga que no presta interés a las relaciones humanas y usted ofrece una cena a todo su departamento. Debe ser flexible en su imagen publica, no tener ninguna forma. No se vengue (por ahora, mas tarde habrá ocasión). Sugiera que esta persona debe tener un resentimiento irracional para recurrir a estas tretas. Pregunte de forma inocente a qué se debe que siempre le esté provocando. No emplee la fuerza, sonrío y ridiculice su maniobra. Si se equivoca y no le estaba difamando, tampoco hará daño a nadie, no ha hecho acusaciones directas. Su imagen siempre mejorará.

Recuerde que el objetivo de esta defensiva no es difamar al difamador, sino revelar la falsedad de su intento, desenmascarando su finalidad.

## AMENAZA

*En las artes marciales individuales podéis amenazar por medio de vuestro cuerpo, podéis amenazar por medio de vuestro sable, y podéis amenazar por medio de vuestra voz. Lo que es esencial es hacer repentinamente un movimiento totalmente inesperado para el adversario, aprovecharos de la ventaja del temor causado y alcanzar la victoria en ese mismo instante y lugar.*

MIYAMOTO MUSASHI

Nadie es inmune al miedo. Hay que buscar los temores ocultos de las personas y amenazar su seguridad. Las amenazas crean temor e incomodidad y permiten controlar las acciones de las víctimas.

Insinúe, sugiera, señale. No emplee la amenaza de matón de barrio. Por ejemplo, puede decir educadamente a una persona con la que no se lleva muy bien en el plano profesional que se ha enterado por un viejo amigo suyo que su hijo ha solicitado una beca de estudios en el extranjero. Casualmente ese amigo suyo es quien concede las becas. En la misma conversación deje caer lo que

quiere conseguir, la otra persona lo entenderá. También puede hablar en tercera persona, cuente una historia sobre alguien y lo que le ocurrió. Naturalmente, la historia se adapta perfectamente a la situación del sujeto a manipular.

Invada espacios de otras personas. Ya conocemos como se maneja el espacio en el capítulo de Lenguaje No Verbal. El escritorio de cada persona es sagrado. Habrá ocasiones en que habrá que violar este santuario. Si quiere premiar a un subordinado sin ascenderle ni gratificarle económicamente, mejore las condiciones de su despacho. Haga lo inverso para castigarle, si es necesario, ponga su oficina en el sótano. Puede observar en cualquier organización cómo van cambiando los despachos según se va subiendo de nivel. Es un distintivo no escrito del grado de poder en una jerarquía.

Hay que saber cuándo se está a punto de invadir un territorio. Si usted solicita usar un teléfono de otra persona y nota que el dueño vacila, diga suavemente que no le importa usar otro. Fíjese en las señales corporales como vacilación, parpadeo, tensión y otras. Si eso ocurre, retroceda. A veces, el dueño dará un paso atrás o se sentirá acorralado. Retírese de forma suave y sonriente, no debe tampoco dejarle en mal lugar por el mal trago pasado.

Pero si su estrategia se basa en una enérgica demostración de fuerza, entre en el territorio ocupado con una exhibición de poder tan grande que sofoque cualquier atisbo de resistencia. Recuerde que si empieza un acto de agresión debe terminarlo. Nunca, repito, nunca lance una ofensiva y luego retroceda. Si está atacando, lo hará hasta el final y con voluntad de vencer (recuerde el primer capítulo). De lo contrario, es mejor no iniciar el ataque. No comience batallas que no puede vencer.

Aceche su presa como un león, con lentitud y seguridad. Los débiles se encogen cuando usted se sienta en la esquina de su mesa. No les gustará, pero usted está dominando. Puede invadir mas aún pasándole la mano por el hombro, acercándose a distancias íntimas (menos de 30 cm.) o sentándose en su propia silla. Generalmente cederán y se someterán a su ataque, reaccionarán con cierto desconcierto, pero aceptarán su control. Todas estas acciones debe realizarlas con firmeza y sin dudar. Un consejo: no use la agresión territorial por alimentar su ego, le odiarán y despreciarán, sentimientos que no convienen a un manipulador experto como usted. Debe ser temido, pero no odiado.

El mismo ataque puede ser psicológico. Pregunte por la vida privada de la víctima, salud, familia, economía, etc. Observe qué preguntas le incomodan. Guarde esa información para el futuro o empiece el ataque si ese era su objetivo.

Use trucos de invasión verbal. Si alguien empieza una frase, acábela usted. Las frases son personales y usted está violando lo más íntimo, le duele que le corten antes de tiempo. Invada y hágale callar. A veces no es necesario interrumpir de forma tan descarada. Cuando alguien intente decir algo, tosa, muévase, mueva la silla de forma ruidosa, distraiga. Es una amenaza y un comienzo de invasión. Una vez que ha logrado su efecto y ha desequilibrado a la víctima, siga con la invasión escrita. Encuentre los fallos del argumento de la otra persona y mediante un escrito corto y persuasivo dirigido a sus superiores llame la atención sobre usted, indicando que está asumiendo la dirección del asunto.

La invasión escrita es más duradera que la verbal. Si usted ha hecho una incursión oral y ha logrado su objetivo, puede retirarse y congraciarse más tarde. Sin embargo, un ataque escrito es permanente, siempre se puede leer. Por eso, debe usarse con prudencia, ya que la víctima puede acabar odiándonos.

Otro territorio a invadir es el pasado de las personas. Investigue, pregunte, busque episodios de los que la otra persona se avergüence. Cuando obtenga resultados, ya tiene el arma. En su grado máximo, se acerca al chantaje. Usted ha detectado el punto débil (un familiar drogadicto, delincuente, etc.) y alude a ello con discreción para ejercer presión.

Sea usted un profeta. Todos los profetas aluden al temor, a la incertidumbre. Augure desastres, despidos, reorganizaciones. A todos nos gusta la rutina, amenace con cambios bruscos. Alguien puede ser despedido, otros pueden ser destinados a lugares lejanos, deje correr el rumor. Lo que usted recomiende les salvará del caos futuro. Averigüe los temores ocultos de las personas y materialice sus profecías de acuerdo con ellos. Es recomendable no hacerlo por escrito, quedan pruebas que el futuro dejará al descubierto. Si sus vaticinios son verbales y no se llegan a cumplir, diga que no le entendieron. Por eso, conviene ser vago y ambiguo. Generalice, sea impreciso, no sea exacto o específico. Cuando pueda, lea o vuelva a leer a cualquier profeta o a los adivinos que tanto abundan. Notará que actúan de forma similar. Aprenda de ellos, hay muchos. Para lanzar estas profecías hay que buscar el momento adecuado. Espere a las últimas horas de la jornada, o cuando alguien esté abatido. Haga una espantosa predicción. Si de golpe se endereza y le pregunta qué dijo exactamente pidiendo detalles, cambie de tema y no dé detalles. Deje que la idea anide en su mente. Días más tarde la víctima volverá a tratar el tema. Añada más oscuros presagios y manténgalo en estado constante de temor. Ya lo tiene bajo control.

Generalmente, la amenaza es suficiente para lograr el temor creando situaciones amenazantes. Sin embargo, habrá ocasiones en las que deberá cumplir su amenaza, ya sea por que no produjo el suficiente temor o porque la víctima no se ha enterado de que la están amenazando. Puede hacer dos cosas: hacer evaporarse la amenaza de forma que la víctima ni siquiera se dé cuenta de que se realizó o puede cumplirla. Si la hizo en privado es fácil fingir que nunca existió. En el caso que la vaya a ejecutar, puede elegir empleando la fuerza que su puesto le otorga o hacerlo de forma indirecta y solapada. Generalmente, la segunda es mejor.

Para acabar con este tema, decir que las amenazas deben ser ambiguas, eso le otorgará flexibilidad. Para ejecutarla, emplee cualquier medio de manipulación como difamación, calumnia, retirada de apoyos y otras formas solapadas e insidiosas.

## SEXO

*"Tiran más dos tetas que dos carretas." "Donde tengas la olla, no metas la polla."*

REFRANERO ESPAÑOL.

Muchos jugadores del Gran Juego, disfrutan ejerciendo el poder tanto sexual como profesionalmente. Refuerzan las emociones del poder con el juego sexual. Son presa fácil de la manipulación. Sobre todo los ejecutivos con éxito de mediana edad, que disfrutan poniéndose a prueba de vez en cuando. Por cierto, la emoción de la aventura reside en la caza, no bajo las sábanas. Si lo piensa, es comprensible; al tratar a las personas como objetos estas personas escapan hacia el otro extremo: el sexo. Y lo buscan en el epicentro de su vida: su trabajo. Como son diestros en la manipulación por adiestramiento y costumbre, lo aplican por instinto a la seducción.

Todo lo que a continuación se expone sobre este tipo de manipulación vale para ambos sexos, incluso para homosexuales. Todas las personas que realizan sacrificios para ascender en una organización les llevan a intensificar sus impulsos sexuales. Esto les crea un sentimiento de urgencia y de conseguir todo el sexo que dispongan en el menor tiempo posible. Pero generalmente todo se queda en fantasías reprimidas que generan frustración. Emplee en su momento un chiste subido de tono o una muy leve insinuación sexual y sus efectos serán más grandes de lo que imagina. Juegue a la espera y observe. Fíjese en qué eligen: matrimonio, infidelidad, libertinaje, etc. y practique la comprensión sexual. Adopte una comprensiva actitud de disculpar su conducta y pensamientos, ya que esa persona (jefe, colega o subordinado) hace lo que puede en esta vida, y ¿quiénes usted para juzgarle? Hay que investigar las preferencias sexuales del individuo y usted lo hará mediante la conversación y temas como aficiones, programas de televisión, revistas y lo que se le ocurra. Una vez tenga clara su orientación, comienza la acción.

Represente su papel de Compresión Sexual, prepárese a actuar con el guión de alcahuete, persona mayor autoritaria, amigo libidinoso, observador escandalizado. Da igual que la otra persona sea hombre o mujer, homo o heterosexual, funciona con todos.

Mucha gente se emociona ante la indefensa candidez, les hace surgir su superioridad. Son románticos que creen en la justicia de los asuntos humanos. Sea usted la víctima romántica, idealista y casi platónica y déjese llevar. Otros son del tipo agresivo sexual, las personas débiles no les atraen, desean a alguien con carácter. Estas personas responden bien a chistes subidos de tono y humor zafio y vulgar. Se sienten orgullosos de su habilidad de manipular y necesitan que siempre les digan que tienen gran éxito profesional y sexual. Siga la corriente a la agresión y encáucela hacia sus objetivos. Existe el tipo pasivo sexual. Gustan de un alter ego poderoso y dominante. Subliman sus deseos, suelen ser introvertidos y un poco neuróticos. Haga el papel de madre que amenaza con castigos cuando se portan mal pero que los recompensa con su regazo cuando están lastimados. Estos son los tipos sexuales más generales, hay más y usted los irá descubriendo y adaptándose a sus ilusiones para lograr sus objetivos. Empiece a practicar con estos tipos más "puros" y luego pruebe con tipos mas complicados. Por supuesto, puede probar con sádicos y masoquistas, fetichistas, mirones y cualquier tipo

de personajes que todos somos en cierta medida. Como se dice coloquialmente, "sígales el rollo".

Si quiere iniciar una aventura amorosa en el trabajo, piénselo bien, porque suele ser incontrolable. Una relación que en principio era profesional pasa a ser personal y se somete al control de la otra persona. Si logra acostarse con su superior, tendrá un triunfo temporal, pero en cuanto deje de ser el objeto sexual de su jefe, sus compañeros manipularán al jefe y la situación será peor que al principio. En resumen, se ha creado muchos enemigos: la esposa de su jefe (si la hay), sus compañeros y su propio jefe cuando de canse de usted. Naturalmente, esto también funciona para los hombres que se acuestan con sus superiores, sean hombres o mujeres. Si consigue casarse con su jefe, otra persona en la oficina tomará su papel original. En fin, usted verá lo que hace: o seguir el Gran Juego o tener gratificantes relaciones personales.

Sin embargo, el verdadero poder surge de crear esperanzas de una aventura amorosa, eso si que es manipulación de primera clase. Un buen manipulador o manipuladora usará los apetitos físicos para sugerir un gran deseo sexual, agregando matices románticos y no satisfaciendo nunca el deseo. Sugiera vagas pistas de que algún día la otra persona alcanzará su satisfacción. La sexualidad está compuesta en partes muy iguales de culpa y expectación, combine sabiamente estos dos matices. Evite estar mucho tiempo a solas con el sujeto en cuestión, mantenga cierta intimidad en ocasiones, pero no durante largos periodos. Haga que su relación sea semipública, es una buena palanca para manipular. Por último, suprima (sí, suprima sin más) de forma tajante sus instintos sexuales cuando esté en el trabajo, ya que pasará a gran velocidad de manipulador a manipulado. Mantenga los ojos abiertos y la bragueta cerrada.

## PRESION

Las presiones son inevitables donde hay una organización o jerarquía. Cuanto más compleja es la estructura, mayores son las presiones. Frecuentemente, no son constructivas, no se las reconoce, carecen de dirección y causan irritación y "malas vibraciones". Reconozca este fenómeno y sepa donde están los controles; úselos y mantenga a todos los que le rodean cociéndose a fuego lento durante el tiempo que quiera. Hay muchos tipos de presión y vamos a explicar someramente los más usuales.

**Presión emocional:** Aunque ya he insistido mucho en el tema del autocontrol, es inevitable que las emociones que sólo deberían funcionar en la vida privada, se infiltren en la vida pública. Todos tenemos simpatías y antipatías, sentimientos positivos y sentimientos negativos, amor y odio, confianza y temor. Estas emociones siempre interactúan y crean tensión en los sujetos. Por lo tanto, debemos controlar nuestras emociones y las de los demás. Manipular basándose en las emociones tiene un riesgo, son imprevisibles e irracionales. Dos sujetos aparentemente similares, reaccionaran de formas muy diferentes al mismo estímulo. O la misma persona también puede mostrar emociones dispares ante la misma situación dependiendo del momento en que ocurra. Conviene usar esta presión sobre sujetos que son bien conocidos. Hay que conocer su temperamento antes de aplicar este tipo de presión. Puede descubrir sus debilidades haciendo

pequeñas pruebas sobre asuntos sin importancia. Estas son unas de las emociones más comunes que puede trabajar:

Odio: Es una de las emociones más fáciles de manejar. Todo el mundo odia a alguien: a un compañero, al jefe, a un vecino, etc. La lista es muy extensa. Esta emoción es una de las más duraderas y perdurables. A su lado, el afecto y la compasión son efímeras. Una vez que se ha identificado el objeto del odio de la persona a manipular, cuente con él y hágalo surgir a voluntad. Mencione el objeto odiado y la reacción será instantánea. Comparta con él esta emoción y se habrá ganado su voluntad y apoyo.

Ira: También llamada cólera, es parecido al odio, pero veremos que hay grandes diferencias. Es momentánea, no duradera como el odio. En el odio, la fuente de la emoción es siempre la misma; en la ira, es impredecible. Si usted puede hacer enojar a las personas, los tendrá bajo su control. Busque a personas que se alteran de tal forma que abandonan de golpe las reuniones o montan espectáculos desproporcionados al estímulo recibido. Quien está bajo su influencia no sigue una conducta racional. Actúan en contra de sus propias ideas, traicionan a sus aliados y reniegan de sus ideas. Al ser tan extremadamente irracionales, no hay una pauta sobre la consecuencia de su ira. Una vez pueden traicionar a sus compañeros y en la siguiente tener un ciego compañerismo. Lo único seguro es su inconstancia y falta de autocontrol durante los accesos de furia. Ya que él no se controla a sí mismo, será usted quien le tenga bajo control.

Temor: Ya se ha explicado en la parte que trata sobre amenazas. Sólo decir que el temor sirve más para frenar la acción que para estimularla.

Codicia: Al manipular con esta emoción, se obtiene el efecto opuesto al temor. Muestre beneficios y ganancias y obtendrá el apoyo de personas que hasta puede que le odieran. Le seguirán con la esperanza de ganar más dinero o parcelas de poder.

Lealtad: La lealtad y el sentido del deber impulsa a las personas a realizar actos de sacrificio. Presione sobre la lealtad y la gente hará tareas que en principio no les gustan ni harían en condiciones normales. Es otra emoción casi tan duradera como el odio. Las personas leales son sujetos ideales para la manipulación, siempre que no les planteemos un conflicto de lealtades.

Piedad: Es una emoción poderosa y poco explotada. La civilización occidental es muy amante de los desvalidos, por lo menos mientras calman con ello su conciencia. Siempre caen simpáticos los perdedores, los animalitos enfermos y cosas por el estilo. Esta emoción es muy inestable; generalmente, el objeto de nuestra piedad se convierte al poco tiempo en el blanco de nuestro desprecio. Por tanto, hay que emplear esta emoción para casos breves y puntuales, nunca a largo plazo. Como el temor, suele tener efectos paralizantes.

**Favores**: Son instrumentos de presión por ser deudas acumuladas que se pueden cobrar cuando se necesite. Se hace con los favores como con los ahorros, se guardan para cuando se necesiten. Intente hacer favores que a usted no le causen esfuerzo y que sean valiosos para el que los recibe. Cuando los otorgue, hágalo con elegancia, tenga clase. En la manipulación siempre se está dando o recibiendo. Usted siempre tiene buena voluntad para dar, y lo hace con amabilidad. No sea orgulloso ni desagradecido. Cuando reciba un favor no considere ese gesto

como una bofetada, porque para su benefactor se convertirá en eso y se habrá creado un enemigo. Sea humilde y agradecido.

**Influencia:** En España se llama "tener padrino", alguien que desde las alturas vela por nosotros. Si no lo tiene, debe buscarlos y crearlos. Cuantos más tenga, más grande será su efecto. Según el Principio de Peter, el empuje hacia arriba en la jerarquía es proporcional al producto (que no a la suma) del número de padrinos que actúan para nosotros. Con su padrino debe tener una relación franca y sin engaños, ya que si descubren en usted un solo atisbo de traición hacia su persona, la venganza puede ser descomunal. También puede aplicar la ilusión. Haga creer a sus oponentes que usted que tiene una gran influencia en las altas esferas, mézclelo con influencias reales y ya ha creado la ilusión que nadie se atreverá a penetrar.

**Información:** Haga presión dejando caer los datos adecuados. Pero sólo la información justa, no hay que dar gratis mas conocimiento al adversario. Busque en los archivos, en la red local informática, haga excavaciones arqueológicas en la oficina. Descubra contradicciones, vacíos y cualquier otro tipo de documentos. Nunca se sabe lo que se puede encontrar ni los usos que se le puede dar.

Use la información privada, es una presión muy poderosa. Como ya se ha explicado, haga alusión sobre algún asunto de su vida particular y esa persona desaparecerá de su entorno. De todas maneras, no abuse, tendrá fama de chismoso. Use los silencios, a veces son más elocuentes. Emplee esta presión sólo cuando tenga que hacerlo, no de forma sistemática.

## VAMPIROS PSIQUICOS

Existen personas que te limitan. Se benefician a expensas del daño que te causan. Puede que la manera de hacerle daño no sea física, pero los efectos son igual de devastadores. Y lo hacen con la intención de dañar. Su apariencia es normal, pero si descubre su identidad pueden volverse peligrosos. Se los denomina "Vampiros Psíquicos". Son personas que se alimentan de sus emociones, no de su sangre. Son peligrosos.

¿Quién y qué es un vampiro psíquico? Puede ser cualquier persona. Se comportan como los demás, se hacen tus amigos. La mayoría de las veces intentan volverse buenos amigos tuyos. Comienzan como buenos amigos, y se van acercando cada vez más. Una vez que se han acercado lo suficiente, comienzan a maniobrar buscando que los ayudes con lo que necesitan. El vampiro psíquico esperará que lo ayudes siempre que te pida que lo hagas.

El vampiro psíquico es como un parásito, se pega a ti y se alimenta de ti. En lugar de alimentarse de tu sangre, el vampiro se alimenta de tus emociones, para que lo ayudes. Jugando con tus emociones, el vampiro espera mejorar su propia situación.

Mucha gente anda por el mundo practicando el fino arte de hacer sentir a otros responsables y hasta en deuda con ellos sin causa alguna. Hay que reconocer a estas alimañas por lo que son realmente. Los vampiros psíquicos son personas que sustraen la energía vital de otras. Este tipo de persona puede hallarse en todos los niveles de la sociedad. No sirven para nada útil en nuestras vidas, y no son ni objetos de amor ni amigos de verdad. Sin embargo, nos sentimos responsables por el vampiro psíquico sin saber por qué.

Si piensa que puede ser la víctima de tal persona, hay unas cuantas reglas muy sencillas que le ayudarán a tomar una decisión. ¿Hay una persona que llama o visita frecuentemente aunque realmente no quiera, porque sabe que se sentirá culpable si no lo hace? O, ¿se encuentra haciendo favores constantemente para alguien que no se lo pide de frente, sino que se lo insinúa?

La mayoría de las veces el vampiro psíquico utilizará psicología inversa diciendo "*Oh, no podría pedirte que lo hicieras*" - y usted, en respuesta, insistirá en hacerlo. El vampiro psíquico nunca pide algo de ti. Eso sería demasiado presuntuoso. Simplemente dejan que sus deseos sean conocidos de manera sutil que impedirán que los consideren una plaga. Ellos "*nunca pensarían en imponerle algo*" y siempre estarán felices y dispuestos a aceptar lo que les dé, sin la menor queja aparente.

Sus faltas no son de hecho, sino de omisión. Es lo que no dicen, no lo que dicen, que hace que se sienta responsable por ellos. Son muy cuidadosos como para hacerle una exigencia, porque saben que le ofendería, y tendría una razón tangible y legítima para negarse.

Un gran porcentaje de estas personas tiene "atributos" especiales que hacen que el depender de usted sea más factible y mucho más efectivo. Muchos vampiros psíquicos son inválidos (o fingen serlo) o tienen algún tipo de "*trastorno mental o emocional*". Otros pueden fingir ignorancia o incompetencia para que usted, por lástima - o por desesperación - haga las cosas por ellos.

Una forma tradicional de desterrar un demonio es reconocerlo por lo que es, y exorcizarlo. El reconocer estos demonios contemporáneos y sus métodos es el único antídoto para el efecto devastador que tienen sobre cualquiera.

La mayoría de la gente acepta estos individuos pasivamente viciosos solo porque sus maniobras insidiosas nunca han sido señaladas antes. Se limitan a aceptar estas "*pobres almas*" por ser menos afortunados que ellos, y sienten que deben ayudarlos de cualquier manera posible. Es un sentido equívoco de la responsabilidad (o un sentimiento injustificado de culpa) el que nutre al "*altruismo*" del que se alimentan tales parásitos.

Al vampiro psíquico se le permite existir porque escoge inteligentemente como víctimas a personas conscientes y responsables - personas con gran dedicación a sus "*obligaciones morales*".

En algunos casos somos "vampirizados" por grupos de personas, al igual que por individuos. Toda organización que se dedique a recolectar fondos, ya sea una fundación de caridad, un consejo de comunidad o asociación religiosa o fraternal, etc., escoge cuidadosamente a una persona que es hábil en hacer sentir culpable a otros. El trabajo de esta persona es el de intimidarnos para que abramos primero nuestros corazones y después nuestro bolsillo, a los que se van a beneficiar de nuestra "*buena voluntad*".

No mencionan que en muchos casos, no regalan su tiempo, sino que están recibiendo un salario por su "*noble acción*". Son maestros en jugar con la consideración de la gente responsable. Muy a menudo vemos niños pequeños que han sido enviados por estas organizaciones para extraer sin dolor donaciones de la gente de buen corazón. ¿Quién puede resistirse al encanto y la inocencia de un niño?

Por supuesto, estas son personas que no se sienten felices a menos que estén dando, pero la mayoría de nosotros no encaja en ésta categoría. Desdichadamente, la mayoría de las veces estamos haciendo cosas que la verdad no sentimos que se necesite que hagamos. Una persona consciente halla muy difícil decidirse entre la caridad voluntaria y la obligada. Querrá hacer lo que es más justo y correcto, y lo más seguro es que halle sorprendente el hecho de tratar de decidir a quién debería ayudar y qué cantidad de ayuda se espera de él.

Cada persona debe decidir por sí misma cuáles son sus obligaciones para con sus amigos, familia y comunidad respectivas. Antes de donar su tiempo y dinero a personas fuera de su círculo familiar y de amigos, debe decidir cuánto puede, sin que por ello afecte a sus seres queridos. Al tomar en cuenta todo esto, debe asegurarse que entre sus seres queridos también esté él incluido. Debe evaluar cuidadosamente la validez de la petición que se le hace, y la personalidad o motivaciones de la persona que hace tal petición.

Para una persona es extremadamente difícil aprender a decir "no" cuando toda su vida ha dicho "sí". Pero a menos que quiera que se aprovechen de él constantemente, debe aprender a decir "no" cuando las circunstancias lo justifiquen. Si los deja, los vampiros psíquicos se infiltrarán en su vida gradualmente hasta que no tenga privacidad. Su constante preocupación por ellos le irá dejando sin ambición alguna.

Un vampiro psíquico escogerá siempre a una persona que esté relativamente satisfecha con su vida - una persona que esté felizmente casada, satisfecha con su trabajo, y que por lo general está bien adaptada al mundo que le rodea - para alimentarse de ella. El solo hecho de que un vampiro psíquico escoja a una persona feliz para hacerla su víctima solo muestra que a él le faltan todas las cosas que la otra persona tiene; hará todo lo que pueda para causar problemas entre su víctima y las personas que le son más queridas.

Por lo tanto, es mejor que se cuide de cualquier persona que parezca no tener amigos de verdad y sin interés aparente en la vida (excepto usted). Lo más seguro es que le diga que es muy selectivo con sus amistades, o que no hace amigos fácilmente debido a que sus parámetros son muy altos a la hora de escoger amigos. (Para conseguir y mantener amigos, uno debe estar dispuesto a dar algo de sí mismo, cosa que el vampiro psíquico es incapaz de hacer). Pero se apresurará a añadir que usted llena todos los requisitos y que es una verdadera excepción en el género humano, que es uno de los pocos que de verdad merecen su amistad.

A menos que confunda amor verdadero con vampirismo psíquico, (que es una cosa bastante egoísta) hay que aclarar la enorme diferencia entre ambos. La única manera de determinar si está siendo "vampirizado" es sopesar lo que le da a esa persona, y compararlo con lo que esa persona le da a cambio. A veces puede que le irriten las obligaciones que le impone un ser querido, un amigo cercano, o hasta su jefe. Pero antes de que los considere "vampiros psíquicos", debe preguntarse a sí mismo "*¿qué obtengo a cambio?*"

Si su pareja insiste en que la llame con frecuencia, y le pide que tenga en cuenta el tiempo que pasa lejos de usted, ha de saber que esa es una situación de "*toma y dame*". O si un amigo tiene la costumbre de llamarle para pedirle favores en los momentos más inoportunos, pero tiene en cuenta que debe darle prioridad a sus necesidades más inmediatas, considérela como un intercambio favorable. Si su jefe le pide que haga un poco más de lo que normalmente se espera que haga, pero en el futuro ignorará una demora ocasional o le dará tiempo libre cuando lo necesite, seguramente no tiene razón alguna para quejarse ni para sentir que se está aprovechando de usted.

Sin embargo, estará siendo "vampirizado" si le llaman incesantemente o esperan que haga algún favor por alguien que, cuando necesite un favor, tendrá casualmente "otras ocupaciones más importantes".

Muchos vampiros psíquicos le darán cosas materiales con el propósito expreso de hacerle sentir que le debe algo a cambio, y de esta forma le atan a ellos. La diferencia entre su dar, y el de ellos, es que su forma de dar algo a cambio será algo no-material. Quieren que sienta que tiene algún tipo de obligación para con ellos, y lo más posible es que se sientan decepcionados y hasta resentidos si intenta

retribuirles algo con cosas materiales. En esencia, les habrá "vendido tu alma" y le recordarán constantemente que está en deuda con ellos, al no recordárselo.

La única manera de tratar con un vampiro psíquico es "hacerse el tonto" y actuar como si fuera alguien altruista de verdad, y que no esperas nada a cambio. Enséñeles una lección al aceptar gentilmente lo que le dan, agradeciéndoles lo suficiente como para que se entere todo el mundo, y luego váyase. De esta manera saldrá victorioso. ¿Qué podrán decir?

Y cuando, inevitablemente, esperan que dé algo a cambio para recompensar su "generosidad" (aquí viene lo difícil) les debe decir que no, pero de manera amable. Cuando sientan que está escapando de sus garras, ocurrirán dos cosas: primero, actuarán "destrozados", a la espera que sus antiguos sentimientos de compasión y de deber afloren nuevamente, y cuando nada sucediese, mostrarán su verdadera naturaleza y se mostrarán furiosos y vengativos.

Una vez que los tenga en esta situación, usted podrá jugar el papel del "ofendido". Después de todo, no ha hecho nada malo - simplemente tenía "otras obligaciones más urgentes" en el momento, y ya que no se esperaba nada a cambio de su obsequio, no debería haber resentimiento de parte de ellos.

Generalmente, el vampiro psíquico se dará cuenta que sus métodos han sido descubiertos y no insistirá más. No desperdiciará su valioso tiempo con usted, sino que se moverá hacia la siguiente víctima indefensa.

Hay momentos, sin embargo, en los que el vampiro psíquico no soltará su presa tan fácilmente, y hará todo lo que esté a su alcance para atormentarte. Tienen todo el tiempo necesario para ello ya que, una vez rechazados, dejarán todo a un lado (es decir, todo lo poco que tengan) para dedicar todo momento a planear la venganza a la que creen tener derecho. Por esta razón, es mejor evitar de cualquier manera una relación con este tipo de persona. Su "adulación" y dependencia de usted puede, al principio, ser muy estimulante, y sus obsequios materiales muy atractivos, pero muy pronto se encontrará más de una vez pagando por ellos un precio bastante alto.

No desperdicie su tiempo con estas personas, que terminan destruyéndole. Mejor concéntrese en las personas que apreciarán su responsabilidad hacia ellos, y al mismo tiempo, ellos hacia usted. Y si es usted un vampiro psíquico, tenga cuidado. Ahora hay muchas personas que están deseosas de clavar la fatal estaca en su corazón.

## MANIPULACIÓN DE MASAS

A continuación se expone una pequeña muestra de leyes y trucos que emplean los medios de comunicación para manipular a las masas. También puede usarlos en cualquier momento y aplicados a casi todas las situaciones del Gran Juego. Utilícelos para inspirarse, seguro que les saca provecho.

### **Principios de propaganda**

- La ley de simplicidad, que recomienda la organización de los mensajes propagandísticos con enunciados primarios y símbolos o imágenes fácilmente decodificables por el público.
- La ley de la espoleta, cuyo objetivo es irrumpir informativamente en la parte más débil e inesperada de los sujetos receptores.
- La ley de la simpatía, que establece la necesidad de un acercamiento con el público no por la vía racional, sino más bien por la emotiva y la perceptivo-sensorial.

- La ley de síntesis, en la que frente al análisis el propagandista busca explotar la capacidad sintético receptiva de los públicos sugiriendo, mostrando y aduciendo por medio de procedimientos intuitivos el sentido deseado y las lecturas preferidas.
- La ley de la sorpresa, o conciencia de que la más eficaz mentira es una verdad a medias.
- La ley de repetición, por la que las afirmaciones, las medias verdades y las ideas promovidas terminan de algún modo por ser aceptadas, compartidas y naturalizadas por la audiencia.
- La ley de saturación y desgaste, por la que la repetición busca organizar la imposición de ideas en la cobertura pública del auditorio elegido.
- La ley de dosificación, por la que se administra, relaciona y jerarquiza las ideas y contenidos del mensaje propagandístico, así como los canales y los públicos preseleccionados.
- La ley de unidad de orquestación, por la que el propagandista busca la coherencia de la campaña, su ritmo, secuenciación y plazos conforme al plan diseñado previamente.

Otros autores señalan que algunas de las técnicas de propaganda son de uso frecuente en los medios de comunicación impresos. Podemos destacar las siguientes:

- a) La creación de estereotipos: la simplificación de la realidad, la presentación de las personas y de los documentos de forma estática y unidimensional.
- b) La presentación de las opiniones como hechos: Dar una opinión disfrazada de hecho.
- c) Hablar a través de otras fuentes: Hacer que otros den opiniones que son cuidadosamente seleccionadas pero que están de acuerdo con las propias opiniones del periodista.
- d) Atribuciones tendenciosas: Usar adjetivos y verbos cargados de significado para presentar un aura positiva o negativa a las citas directas o indirectas.
- e) Selección de información: actuar en forma tendenciosa por medio de usar ciertos hechos, pasar por alto o disminuir la importancia de otros. Si se sigue una pauta fija de selección de información y se hace intencionadamente, entonces es propaganda.
- f) Control planificado de la información: no nos referimos a la censura (término reservado al gobierno), sino a la decisión del comunicador de masas de omitir completamente un reportaje, o dejar cierta información fuera del mismo.
- g) Uso de etiquetas: al usar términos que tienen contenido de opinión y no contenido objetivo.
- h) Autoridad vaga: el uso de algunas formas introductoras de presentar tales como: "Mucha gente dice..."
- i) Objetividad selectiva: Usar datos específicos, información amañada y citas en relación con algunas personas para de acuerdo con la intención, dar una imagen positiva o negativa.
- j) Generalizaciones exageradas: consiste en atribuir a todo un grupo las opiniones de una o dos personas.
- k) La táctica del "no estaba disponible": una persona no respondió a cierta crítica. El impacto es negativo.

## **Trucos de manipulación**

Trucos Informacionales. Éstos se asocian con el cambio deliberado del contenido de la información divulgada al receptor de la misma. Los métodos empleados para lograr lo anterior incluyen:

- Presentar una mentira o tergiversación deliberada con el objetivo de desinformar, o divulgar información neutral de tal forma que el público se incline hacia una conclusión en particular.
- Dar una explicación parcial o subjetiva de un tema que se discute.
- Ocultar información importante o demorar su diseminación.
- Reducir información: Minimizar la información difundida sobre un tema que puede ser perjudicial para el manipulador y, al mismo tiempo, resaltar con lujo de detalles otra información que le beneficie.
- Cortar información: Presentarla en forma fragmentada en beneficio al manipulador.
- Presentar rumores como si fueran hechos comprobados, especialmente aquellos rumores que parecen ser indisputables.
- Reducir el grado en que la información se considera crítica, sobrecargando al receptor con detalles.
- Incluir una cierta autocritica en informes sobre ciertos temas, con el fin de dar la impresión de objetividad.
- Comunicar información que se puede atribuir a una fuente neutral, en la cual confía el receptor.
- Divulgar información supuestamente confidencial que en realidad no lo es.
- Fingir comunicar información proveniente de "fuentes confiables".
- Recurrir a calumnias para envenenar la opinión del receptor.

Trucos psicológicos. Éstos sirven para sacar ventaja de las debilidades de carácter o bien para hacer que un individuo pierda el control. El receptor influido por estas condiciones puede cometer errores que favorezcan al manipulador. Estos métodos incluyen:

- Citar autoridades cuyas opiniones respecto a un asunto no pueden ser convalidadas.
- Hacer juramentos y promesas que posteriormente no pueden ser cumplidos.
- Crear un ambiente de confianza, a pesar del hecho de que el manipulador apenas conoce al receptor.
- Disimular una unidad de pensamiento y comunidad de intereses.
- Desacreditar las demás influencias que pudieran afectar al receptor e interferir en los objetivos del manipulador.
- Ofrecer pésames y apoyo al receptor bajo circunstancias que, con el tiempo, puedan beneficiar al manipulador. Por ejemplo, uno puede utilizar la vanidad y arrogancia de un receptor para ventaja propia, mediante el uso diestro de lisonjas y respeto, e incluyendo el aliado de uno en una conversación contra otro.

## **Propaganda de guerra**

La saturación de información técnica. En la II Guerra del Golfo (la primera fue entre Irán e Irak), por ejemplo, se inundó a la audiencia de datos menores de tipo técnico sobre las armas, las formas de guerra, los operativos militares y otros aspectos colaterales, para dejar de lado los temas más sustanciosos.

La creación de grupos de informadores. De este modo Inglaterra impuso una censura previa en la cobertura de la Guerra de las Malvinas, luego utilizada como

técnica por Estados Unidos en el conflicto contra Irak, que permitió la selección de aquellos corresponsales afines a la posición del gobierno, censurando y reduciendo el acceso de los propios periodistas a los escenarios de la guerra con el fin de evitar la grabación de imágenes o la captación de testimonios inconvenientes para la guerra total.

La propaganda negra. En este tipo de situaciones, es muy socorrida la propaganda negativa. El objetivo de este tipo de técnicas propagandísticas es confundir al enemigo introduciendo malestar y preocupación entre sus filas. En ella se recurre a medios inesperados de difusión, informando sobre acontecimientos brutales, reprobables y deslegitimadores de la acción político-militar del contrario. Dependiendo de los acontecimientos y los objetivos de campaña propagandística, la propaganda negativa tantea, construye y manipula la información retocando hechos reales susceptibles de ser explotados en la estrategia de guerra de información.

La desinformación. En el extremo de las técnicas de propaganda tendríamos la desinformación, muy importante en el conflicto bélico. Como luego comprobamos en la II Guerra del Golfo, numerosas informaciones luego resultaron falsas pues fueron filtradas a la prensa para desorientar a la opinión pública nacional y extranjera. El recurso a los "globos sonda", a la invención de hechos no comprobados o a la puesta en circulación de medias verdades es común en conflictos como el de Chiapas (México).

El maquiavelismo, por el que se reduce y se convierte al adversario en una caricatura con una fuerte connotación negativa. De nuevo en el conflicto bélico del Golfo, por ejemplo, Sadam Hussein fue representado como un tirano, traicionero, asesino, peligroso, loco... en fin cuantos calificativos fueron imaginables para reforzar la coalición occidental y deshumanizar al adversario reforzando el contraste de los blancos sobre negro.

### **Goebbels y sus estrategias propagandísticas**

Si en algún momento de la historia la propaganda ha conseguido un protagonismo inusitado, éste ha sido la Segunda Guerra Mundial. El artífice: Goebbels. Dejó para la posteridad dieciocho puntos en los que se basaron sus prácticas propagandísticas. Estas tácticas se han empleado (y se siguen empleando, aunque se niegue) por todo tipo de regímenes democráticos o totalitarios y por cualquier ideología, religión o secta. Son los siguientes:

- 1.- Los propagandistas deben tener acceso a la información referente a los acontecimientos y a la opinión pública.
- 2.- La propaganda debe ser planeada y ejecutada por una sola autoridad.
- 3.- Las consecuencias propagandísticas de una acción deben ser consideradas al planificar esta acción.
- 4.- La propaganda debe afectar a la política y a la acción del enemigo.
- 5.- Debe haber una información no clasificada y operacional a punto para complementar una campaña propagandística.
- 6.- Para ser percibida, la propaganda debe suscitar el interés de la audiencia y debe ser transmitida a través de un medio de comunicación que llame poderosamente la atención.
- 7.- Sólo la credibilidad debe determinar si los materiales de la propaganda han de ser ciertos o falsos.

8.- El propósito, el contenido y la efectividad de la propaganda enemiga, la fuerza y los efectos de una refutación y la naturaleza de las actuales campañas propagandísticas determinan si la propaganda enemiga debe ser ignorada o refutada.

9.- Credibilidad, inteligencia y los posibles efectos de la comunicación determinarán si los materiales propagandísticos deben ser censurados.

10.- El material de la propaganda enemiga puede ser utilizado en operaciones cuando ayude a disminuir el prestigio de ese enemigo o prestar apoyo al propio objetivo del propagandista.

11.- La propaganda negra debe ser empleada con frecuencia a la blanca cuando esta última sea menos creíble o produzca efectos indeseables.

12.- La propaganda puede ser facilitada por líderes prestigiosos.

13.- La propaganda debe estar cuidadosamente sincronizada.

14.- La propaganda debe etiquetar los acontecimientos y las personas con frases o consignas distintivas.

15.- La propaganda dirigida a la retaguardia debe evitar el suscitar falsas esperanzas que pueden quedar frustradas por los acontecimientos futuros.

16.- La propaganda dirigida a la retaguardia debe disminuir el impacto de la frustración.

17.- La propaganda debe facilitar el desplazamiento de la agresión, especificando los objetivos para el odio.

18.- La propaganda no debe perseguir respuestas inmediatas; más bien debe ofrecer alguna forma de acción o diversión o ambas cosas.

## CAPÍTULO 8. LA LUCHA POR EL PODER

***"Rendir al enemigo sin luchar es la cima de la perfección "***

**SUN TZU**

- *¿Qué debo hacer si soy más fuerte y dispongo de más fuerzas que mi enemigo?*
- *Esta es la pregunta de una persona inteligente. Cuando tus fuerzas son mayores y más poderosas, pero todavía preguntas como emplearlas, esta es la forma de garantizar la seguridad de tu nación. Cambia el mando por una fuerza auxiliar. Desordena las tropas en filas confusas, para que el adversario se confíe y entonces seguramente entrará en batalla.*
- *¿Cómo se ataca a fuerzas iguales?*
- *Hay que confundirlas y dividir las. Concentro mis tropas para separar las del enemigo sin que éste se dé cuenta de lo que está sucediendo. Sin embargo si el enemigo no se divide, asíéntate y no te muevas; no luches cuando no haya duda.*
- *¿Hay alguna forma de atacar una fuerza diez veces mayor que la mía?*
- *Sí. Ataca cuando no estén preparados, actúa cuando menos se lo esperen.*
- *¿Cómo se debe atacar a los que están desesperados?*
- *Espera hasta que encuentren un medio de sobrevivir.*
- *¿Son puntos críticos para el arte de guerrear, la planificación, el impulso, la estrategia y el engaño?*
- *No. La planificación es un medio de reunir un gran número de personas. El impulso se utiliza para asegurar que los soldados luchen. La estrategia es un medio de coger desprevenido al enemigo. El engaño es un medio de frustrar la oposición. Todos estos elementos pueden aumentar las posibilidades de ganar, pero no son los elementos más cruciales.*

**SUN BIN**

Este capítulo, que en apariencia trata temas dispares, trata sobre técnicas, trucos, consejos, leyes, estrategias y estratagemas que le pueden surgir en cualquier momento de su vida. De su conocimiento y el tener ya asimilado y pensado el cómo reaccionar ante estas situaciones dependerá el que salga victorioso de ellas.

Recuerde que un maestro de artes marciales dijo que para que un golpe surja sin pensar, con la mente y el cuerpo en armonía, se debe practicar diez mil veces. Quizás tuviera razón. En los casos que a continuación se plantean será suficiente con tener leído y ensayado mentalmente lo que se expone. ¿Recuerda las técnicas de visualización que ya ha leído? Le propongo que visualice todo lo que sigue a partir de aquí.

- *Entonces, ¿Qué es lo que es crucial?*
- *Evaluar la oposición, imaginar las zonas de peligro, garantizar la vigilancia del terreno..., son los principios generales para los jefes. Garantizar tu ataque allí donde no haya defensa es lo esencial para el arte de la guerra.*

**SUN BIN, Discípulo de SUN TZU**

# LAS 36 ESTRATEGIAS CHINAS

A continuación veremos un compendio de la sabiduría de la antigua china. A lo largo del tiempo fueron escritas por diferentes personas: expertos en táctica militar, comerciantes, filósofos, escritores y gente normal y corriente.

Se elaboraron, enriquecieron y fueron perfeccionadas a lo largo de más de cinco mil años de guerras, golpes de estado, intrigas cortesanas, competencia económica, etc. Cualquier persona puede emplearlas para comprender la historia, política, negocios, relaciones humanas y relaciones profesionales. Ofrecen consejos prácticos para cualquier situación: cortejar a una persona, técnicas de ventas, tecnología, tácticas, etc.

Cuando usted domine estas 36 estrategias, estará preparado para encontrar soluciones a cualquier tipo de problema y será capaz de adaptarse a toda clase de circunstancias. Todo lo que aquí se expone es un resumen de la filosofía y del pensamiento de China, Corea, Japón y de gran parte de Extremo Oriente.

## **Dominio de la superioridad**

Estas estrategias son las más directas y fáciles de descubrir. Para alcanzar el éxito se necesita estar al comienzo en una posición de mayor fuerza, pero aún así se puede fracasar. Se poseen recursos para asediar a otros, tiempo y medios para relajarse mientras se esperan los movimientos del enemigo y capacidad de disimulo para enmascarar la verdadera dirección del ataque.

### **Estrategia 1**

#### **Cruzar el mar confundiendo al cielo.**

*Algo que es familiar no provoca la atención.*

PROVERBIO CHINO.

Cuanto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder. La gente tiende a ignorar lo que les es familiar y espera que los secretos estén escondidos. Se tiende a descuidar las actividades abiertas que esconden estrategias subyacentes.

Hitler utilizó esta estrategia en la invasión de Francia durante la Segunda Guerra Mundial. Dejó entrar la información de una invasión inminente ¡veintinueve veces!, hasta que los servicios de inteligencia británico y francés dejaron de tomar en serio la información. Francia quedó desprotegida ante la guerra relámpago que sobrevino.

### **Estrategia 2**

#### **Rodear un Estado para salvar otro.**

*El que conoce el arte de la aproximación directa y de la indirecta resultará victorioso.*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

Atacar directamente a un enemigo poderoso y unido es una invitación al desastre. Hay que emplear una confrontación indirecta: concentrar fuerzas para golpear en el punto más débil del enemigo, aprovechar sus fallos, resolver un problema mediante la concentración en un aspecto que parece al margen pero que en calidad es la clave o desviar el problema sobre otra circunstancia.

Mao Tse Tung empleó esta táctica en la Guerra Civil china. Cuando el general nacionalista Chiang Kai Shek avanzaba hacia la zona comunista, Mao enviaba

tropas a donde menos se esperaba: justo medio del territorio controlado por el Kuomintang.

Otra interpretación puede ser la siguiente: cuando un grupo poderoso está a punto de vencer a otro más débil, un tercero puede tomar "su parte del pastel y comérselo", ganado una buena reputación al atacar al agresor en defensa aparente del atacado y de paso absorber al bando más débil. Además, esta estrategia hace que esta anexión no quede como una agresión declarada.

### **Estrategia 3**

#### **Matar con un cuchillo prestado**

*Si quieres hacer algo, haz que tu contrincante lo haga por ti.*

SUN BIN (El Arte de la Guerra II)

Significa utilizar los recursos ajenos en provecho propio. En vísperas de la invasión de la Unión Soviética, los servicios de inteligencia alemanes proporcionaron a los soviéticos pruebas inventadas de que el mariscal ruso Mijail Tujachevski conspiraba contra Stalin.

Como consecuencia, los mismos soviéticos ejecutaron a Tujachevski y a otros siete mariscales que Alemania consideraba obstáculos esenciales para la inmediata invasión.

También se puede aplicar que cuando una de las partes en lucha está muy debilitada se puede hacer entrar a los amigos en la batalla, lanzando un ataque contra los enemigos y conservando las propias fuerzas.

### **Estrategia 4**

#### **Relajarse mientras el enemigo se agota a sí mismo.**

*Algo que es familiar, la mujer supera al hombre en tranquilidad.*

LAO TSE (Tao Te King)

Lo que parece blando y flexible puede ser fuerte y firme, mientras lo que parece invencible puede ser débil. El sauce se pliega al viento y se mantiene en pie, el robusto roble se quiebra y cae. El agua se adapta a cualquier terreno, pero desgasta la roca más dura.

Hay que forzar a los demás a gastar su energía mientras se conserva la propia. Cansarles haciéndoles venir de lejos, mientras se permanece en el propio terreno.

Mover a las propias fuerzas lo puede hacer cualquiera que sepa medianamente lo que hace. La maestría es mover las fuerzas del enemigo como si fueran propias.

Según escribió SUN TZU en el Arte de la Guerra: *"El ejército que llega antes al campo de batalla y espera al enemigo está descansado y gana la iniciativa, mientras que el ejército que llega tarde y se lanza a la batalla está cansado y se ve forzado a adoptar una posición pasiva. Si ves que los enemigos muestran ardor, espera a que éste se aplaque y se vean abrumados bajo el peso y el fastidio de la fatiga".*

## **Estrategia 5**

### **Saquear una casa en llamas.**

*El enemigo con problemas internos está maduro para ser conquistado.*

PROVERBIO CHINO

Los adversarios que ya tienen problemas son más fáciles de vencer que los que no tienen tales distracciones. Hay que aprovechar totalmente las desgracias del enemigo e incluso aumentarlas para restarles fuerza.

Recordemos la cesión de la provincia del Sahara Español a Marruecos en 1.975 y la Marcha Verde, así como la situación de España en esas fechas. El Jefe del Estado, el General Franco agonizaba víctima de varias enfermedades y de su avanzada edad. En España nadie sabía qué iba a pasar después de la Dictadura y la situación era tensa. Lo que menos preocupaba en ese momento era la conflictiva provincia del Sahara Español, ambicionada por Marruecos y Mauritania.

Marruecos montó una marcha "pacífica" (La Marcha Verde) compuesta por millares de desempleados, mujeres y niños. Además empleó una considerable presión en los foros internacionales. Como consecuencia de todo esto, un territorio que iba a ser un Estado independiente, es ahora una colonia de Marruecos.

## **Estrategia 6**

### **Fingir atacar en el Este mientras se ataca por el Oeste.**

*El general que sabe cuando atacar hace que su enemigo no sepa cuando defenderse.*

MIYAMOTO MUSASHI (El Libro de los Cinco Anillos)

Se crea una falsa impresión para hacer pensar al enemigo que el ataque viene de un lado, cuando en realidad está llegando por otro. El adversario no debe descubrir las intenciones de los falsos movimientos: si no se hace con inteligencia, puede volverse contra uno.

En 1.983, se dejó filtrar a la prensa que se estaban enviando aviones de carga y barcos de EEUU. a Oriente Medio para ayudar a las tropas de mantenimiento de la paz en el Líbano. En realidad, la flota se dirigió a Granada, dónde la isla se ocupó con gran rapidez por lo inesperado de la acción.

## **Confrontación**

Los dos adversarios tienen una potencia similar. Inclinar la situación a nuestro favor requiere más tretas y mayor complejidad. Estas estrategias se basan en el sigilo y la astucia (hacer que el enemigo nos subestime), ataques por sorpresa por retaguardia, infiltración y aprovechamiento de los puntos débiles del contrario.

## **Estrategia 7**

### **Crear algo a partir de nada.**

*Todo el universo ha sido creado de la nada.*

LAO TSE (Tao Te King)

Si se es capaz de crear algo a partir de nada, las circunstancias más insignificantes pueden conducir al éxito. La mentira repetida mil veces puede llegar a aceptarse como verdad. Convertir algo pequeño en enorme, creado a partir de actitudes preexistentes para avivar los miedos, aumentar los prejuicios o desviar la percepción de los hechos. Una variante es hacer pensar a los demás que uno no tiene nada cuando en realidad se tiene algo.

Una ciudad estaba sitiada y sus defensores se quedaron sin flechas. Se ordenó a la gente fabricar figuras de paja de tamaño natural vestidos de negro que los soldados descolgaron con cuerdas por las murallas al caer la noche. Las tropas sitiadoras perdieron infinidad de flechas en disparar sobre lo que creían que eran enemigos que escapaban. Las flechas se clavaron en los hombres de paja y los sitiados las volvieron a subir a la muralla. En ese momento se descubrió el ardid y cesaron los disparos, pero ya era tarde.

Se había pasado de no tener munición a tenerla de sobra. Esa misma noche se descolgaron 500 soldados de elite. Los sitiadores pensaron que otra vez eran figuras de paja y no prestaron atención. Los quinientos hombres entraron a saco en el campamento enemigo que huyó en desbandada.

## **Estrategia 8**

**Aparentar tomar un camino cuando se entra a hurtadillas por otro.**

*El ataque tiene éxito cuando el enemigo descuida la defensa.*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

Opone maniobras abiertas, predecible y públicas, a otras encubiertas, sorprendidas y secretas. Significa atraer la atención sobre un itinerario y desarrollar rutas alternativas.

En la Segunda Guerra Mundial, los alemanes nunca imaginaron que los aliados cruzarían el Canal de la Mancha por Normandía y concentraron su defensa en Calais. Los aliados hicieron todo lo posible por reforzar esa creencia logrando la sorpresa. En la II Guerra del Golfo, las fuerzas aliadas hicieron creer a los iraquíes que el ataque consistiría en una ruptura frontal de su defensa en el Kuwait invadido. Hubo ataques de diversión, pero el esfuerzo del ataque fue una maniobra que envolvió todas las fuerzas iraquíes entrando por territorio del propio Irak.

## **Estrategia 9**

**Observar los fuegos que arden al otro lado del río**

*Siéntate en lo alto de la montaña y observa cómo luchan los tigres entre sí.*

PROVERBIO CHINO

Consiste en dejar que los enemigos se destruyan entre ellos. Hay que aprovechar las contradicciones del adversario.

Estando próximo el final de la guerra civil española, hubo combates en Madrid dentro del bando republicano entre los partidarios de negociar la rendición y los de seguir hasta el final. Las tropas nacionales pararon la ofensiva y esperaron el resultado. Esto precipitó aún más el final de la guerra.

*Cierta vez, cuando los reinos Han y Wei estaban en conflicto, se desencadenó una guerra que duró mucho tiempo sin que ninguna de las partes consiguiera a vencer a la otra. El monarca del poderoso reino Qin pensaba intervenir, pero, antes de tomar la decisión, quiso consultar con sus ministros, quienes divergían mucho en sus opiniones y el rey continuaba vacilando.*

*Fue en ese momento, cuando, justamente, que el ministro Chen Zhen volvía misión diplomática. El rey Qin le preguntó al recién llegado, que tenía fama de ser hombre sabio y prudente. "Sabio ministro", le dijo, ¿tú consideras que yo debo intervenir? ". En vez de dar una respuesta directa, el ministro le contó al rey esta historia:*

*"Antiguamente había un hombre llamado Bian Zhuan Zi, que vio dos tigres comiéndose un buey matado por ellos y desenvainó la espada para matarlos."*

*Un amigo suyo le dijo: " No se precipite señor Bian Zhuan Zi, ¿No está viendo que los dos tigres están comiéndose al buey? Espere un poco, pues apenas terminen de comer, en seguida, empezarán a pelearse. El tigre de mayor tamaño tratará de matar al otro y cuando el más pequeño este herido, usted podrá matar al mayor, de modo que habrá cazado dos tigres."*

*El rey Qin entendió perfectamente el significado de la historia.*

*"Oh, ministro, tu quieres que yo me quede contemplando la enconada lucha entre los reinos para intervenir en la guerra cuando uno sea vencido y el otro quede gravemente debilitado, así nuestro reino podrá subyugar al mismo tiempo a ambos. ¿No es así?". El ministro Chen Zhen confirmó moviendo ligeramente su cabeza: "¡Si, así es!". El rey aceptó la propuesta y consiguió de esa forma subyugar a los reinos Han y Wei.*

### **Estrategia 10**

#### **Ocultar la daga tras una sonrisa.**

*La poca prudencia de los hombres ve la bondad inmediata de una cosa, sin reparar en el veneno que esconde.*

NICOLÁS MAQUIAVELO (El Príncipe)

Significa ganar la confianza del contrincante y actuar solamente cuando ha bajado la guardia. Sólo un mes antes del bombardeo japonés a Pearl Harbour, los nipones enviaron a Estados Unidos a un diplomático casado con una americana para discutir los intereses de los dos países en el Océano Pacífico.

### **Estrategia 11**

#### **Sacrificar el ciruelo por el melocotonero.**

*Dejar una prenda para salvar la carreta.*

PROVERBIO CHINO

A veces hay que hacer sacrificios parciales en aras de la victoria total, hacer concesiones para conseguir el objetivo principal. Exige un cuidadoso cálculo de beneficios parciales y globales, así como ganancias a largo y a corto plazo.

Es el sacrificio de la fuerza de protección para lograr salvar los gruesos en una retirada.

### **Estrategia 12**

#### **Aprovechar la oportunidad para robar una oveja.**

*Un grano no hace granero, pero ayuda al compañero.*

REFRANERO ESPAÑOL.

*Cuando el enemigo avanza, retrocedemos; cuando se detiene, lo hostigamos, cuando ésta exhausto, atacamos; cuando se retira, le perseguimos.*

MAO TSE TUNG

Hay que aprovechar las oportunidades que surgen. Cualquier error del enemigo debe ser una ventaja propia.

Un pobre viajero caminaba por un camino. En cierto momento se encontró con un rebaño de ovejas. Pasó entre ellas y cuando salió del rebaño llevaba una oveja con él. Se comportó con tanta calma y naturalidad, como si fuera de él la oveja, que el pastor ni se dió cuenta.

## **Ataque**

En estas estrategias, se explica como minimizar el desgaste que se sufre en el ataque, ya que es la fase mas expuesta del combate y que mayor número de bajas produce.

### **Estrategia 13**

#### **Golpear la hierba para asustar la serpiente.**

*Perturba al enemigo para que revele su despliegue.*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

Atacando un blanco secundario, se puede asustar al enemigo para que haga públicos secretos importantes. Se puede hacer creer al enemigo que se le está cercando y así se entregará más fácilmente. Hay que provocar al enemigo y estudiar su respuesta antes de lanzar una verdadera ofensiva.

Israel lanzó una oleada de aviones teledirigidos sobre el valle de la Bekaa para descubrir las frecuencias de los radares antiaéreos sirios. La siguiente oleada fue con bombarderos antiradar y fue todo un éxito.

Muchas personas están poniendo continuamente a prueba a las demás para ver "de qué están hechas".

### **Estrategia 14**

*Crear en el estado conquistado un gobierno oligárquico que te lo conserve amigo.*

NICOLÁS MAQUIAVELO (El Príncipe)

#### **Levantar un cadáver de entre los muertos.**

Significa no utilizar lo que todo el mundo utiliza, sino servirse de lo que nadie se sirve. Hacer revivir algo que ha caído en desuso por descuido o dejadez. Encontrar utilidades a cosas que habían sido hasta entonces ignoradas o consideradas inútiles.

En el mundo de los discos, o en las editoriales, periódicamente aparecen recopilaciones de viejos éxitos que se vuelven a vender como gran novedad.

### **Estrategia 15**

*Es más importante disponer de un terreno favorable que tener buenas oportunidades.*

CONFUCIO (Los Cuatro Libros Clásicos)

#### **Atraer al tigre fuera de las montañas.**

Es mejor hacer salir al enemigo para luchar que adentrarse en territorio peligroso y desconocido para combatirlo. Hay que sacarlo de su entorno para hacerlo más vulnerable al ataque. Un paso más de esta estrategia es hacer entrar al tigre en las montañas propias. Esta estrategia fue empleada con éxito por la guerrilla afgana contra el invasor soviético.

### **Estrategia 16**

*Al enemigo que huye, puente de plata.*

REFRANERO ESPAÑOL.

#### **Deshacerse del enemigo permitiéndole escapar**

Se utiliza para evitar derramamientos de sangre. Funciona mejor que intentar arrinconarlo y provocar una lucha desesperada. No se debe presionar demasiado

al enemigo. Cualquier asedio debe dejar una escapatoria para que el enemigo no se sienta decidido a luchar hasta la muerte. Una vez que empiece su fuga, se debilitará y será fácil destruirlo.

*"Si los enemigos, desesperados, vienen para vencer o morir evita encontrarse con ellos. A un enemigo cercado debes dejarle una vía de salida. Si carecen de todo debes prever su desesperación. No te encarnices con un enemigo acorralado".*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

### **Estrategia 17**

*Dar un paso después de ceder un centímetro.*

PROVERBIO CHINO

### **Fabricar un ladrillo para obtener jade.**

Engatusar al adversario con algo de poco valor para obtener un beneficio mayor. El ejemplo más claro es el Caballo de Troya.

Una variante en el mundo de las negociaciones es empezar con una pequeña petición para obtener una predisposición favorable a peticiones más amplias.

### **Estrategia 18**

*Cuando el árbol cae, los monos se dispersan.*

CONFUCIO (Los Cuatro Libros Clásicos)

### **Capturar al cabecilla para prender a los bandidos.**

Una fuerza se deshace cuando se pierde lo que la mantiene unida.

En la batalla de Otumba (México), Hernán Cortés al mando de quinientos hombres, estaba sitiado por diez mil. En una carga con trece jinetes, rompió el cerco y logró matar al caudillo enemigo sembrando el pánico entre los indios. Esa acción decidió la batalla a su favor, destruyendo a gran parte de la fuerza enemiga y poniéndola en fuga.

### **Confusión**

En esta situación, las circunstancias y el ambiente es caótico y confuso. Hay que compaginar una serie de intereses y relaciones. Ciertas alianzas con intereses a corto plazo pueden hacer transigir con un enemigo y romper pactos con aliados. Se emplean tácticas de aperturas de negociación y ofertas de paz, mezcladas con amenazas, manipulación de terceros y conspiraciones para dividir alianzas.

### **Estrategia 19**

*Para librarse de las semillas, arrancar de raíz.*

PROVERBIO CHINO

### **Robar la leña debajo de la caldera.**

Este método tiene como objetivo mermar los recursos del enemigo y minar su moral. Tiene doble sentido: privar al enemigo de su sostén físico y también del psicológico. Napoleón dijo: *"Las tres cuartas partes de la fuerza de un ejército residen en su moral".*

En la II Guerra del Golfo, los aliados estuvieron bombardeando durante un mes las posiciones defensivas iraquíes. Como resultado, destruyeron un 5% de las Unidades que se encontraban fortificadas y un 80-90% del apoyo logístico. Los efectos morales se vieron durante la ofensiva por las rendiciones en masa.

## **Estrategia 20**

*A río revuelto, ganancia de pescadores.*

REFRANERO ESPAÑOL.

### **Pescar en aguas turbias.**

Los tiempos de crisis proporcionan oportunidades excepcionales. No hay que confundirlo con "saquear una casa en llamas", que significa aprovecharse de las adversidades concretas del enemigo, mientras que "pescar en aguas turbias", consiste en aprovecharse de una situación general de confusión y de caos.

La palabra china "crisis" está compuesta de dos caracteres: "peligro" y "oportunidad".

## **Estrategia 21**

*Confundir al enemigo mediante una falsa apariencia.*

HO CHI MIN.

### **Desprenderse del caparazón de la cigarra.**

Si alguna vez engañó a alguien poniendo almohadas bajo las sábanas para hacer creer que estaba en la cama, cuando en realidad estaba en otro sitio, ese es el significado de esta estrategia.

## **Estrategia 22**

*Una sola persona desesperada que huye, puede asustar a mil hombres.*

WU QI

### **Cerrar la puerta para atrapar al ladrón.**

En esencia consiste en cercar al enemigo y cerrar todas las vías de escape. Pero exige algunos requisitos previos: se debe tener al menos una concentración superior de fuerzas en el lugar, o una superioridad absoluta; tiene que haber alguna especie de trampa, ya sea física o psicológica; hay que traer al enemigo con algún engaño y hay que cerrar la trampa en el momento adecuado para que realmente el adversario pueda ser atrapado dentro.

Si éste percibe alguna posibilidad de escape, seguirá luchando desesperadamente, pero si sabe que su lucha no tiene sentido, acabará entregándose.

## **Estrategia 23**

*Personas con diferentes sueños pueden compartir la misma cama.*

PROVERBIO CHINO

### **Aliarse con un Estado lejano para atacar al Estado vecino.**

Si uno se alía con enemigos (o simplemente neutrales) distantes, mientras se ataca a los cercanos, se pueden minimizar las dificultades logísticas y consolidar además cada victoria.

Israel confía en el respaldo del distante poderío yanqui y en la coexistencia con países a cierta distancia como Arabia Saudita y Kuwait, mientras tiene un ejército desplegado en el Sur del Líbano y mantiene con firmeza los territorios palestinos.

Estamos hablando de alianzas, no de paz perpetua. Existen intereses permanentes, pero no amigos eternos.

## **Estrategia 24**

*Dime con quien andas y te diré quién eres.*

REFRANERO ESPAÑOL.

### **Conseguir un camino seguro para conquistar el reino de Guo.**

Se emplea para cuando, si tenemos dos adversarios, uno está amenazado por el otro. Si se interviene en ayuda del primero, se amplía la influencia sobre ambos al mismo tiempo.

La clave de la estrategia es la capacidad de pedir prestado un camino de paso. En la guerra de Vietnam, los EEUU. se apoyaron en territorios prestados (bases en Tailandia y Filipinas, estados que no veían con buenos ojos a un Vietnam del Norte comunista) para llevar personal, armamento, equipo y municiones. De esta manera, también aumentaron su influencia en estos países.

### **Ganar terreno**

El objetivo es conseguir de la forma que sea lo que otros controlan. Para alcanzarlo, se usan tácticas de reemplazo, de diversión, falsificación y trampa.

## **Estrategia 25**

*Roba al cielo y pon allá arriba un sol falso.*

PROVERBIO CHINO

### **Reemplazar las vigas y los pilares con madera podrida.**

Consiste en robar, sabotear, destruir o eliminar de alguna manera las bases que sostienen al enemigo y sustituirlas por las propias.

Durante los años previos a la invasión soviética de Afganistán, se enviaron más de 6.000 consejeros que gradualmente fueron tomando el control del aparato del Estado. Cuando finalmente se produjo el ataque, casi todos los centros de decisión estaban controlados por los soviéticos.

## **Estrategia 26**

*Señalar a la morera y maldecir al algarrobo.*

### **Mata al pollo para asustar al mono.**

En esta estrategia se trata de usar tácticas para producir miedo, amenazar, asustar o plegar a otros a la sumisión.

El rey de Aragón Ramiro I el Monje fue llamado a reinar desde el monasterio. Por proceder del clero, los mas destacados nobles pensaron que carecería de autoridad y se le podría manejar a su antojo. Vista la situación y al poco tiempo de iniciar su reinado, en el mismo día fue llamando uno a uno a los señores feudales más notables. Según entraban a la sala del trono, eran decapitados. El resto de la nobleza entendió el mensaje y se plegó a la autoridad del monarca.

## **Estrategia 27**

*Un hombre verdaderamente sabio, suele parecer poco ingenioso.*

PROVERBIO CHINO

### **Hacerse el tonto sin dejar de ser listo.**

Las personas más inteligentes no dejan ver siempre lo inteligentes que son. Las que son menos listas y piensan que son muy listas, actúan de forma temeraria. Hay que esperar, hacerse el tonto y aprovechar la oportunidad.

Una mujer llegó a dirigir una empresa a los 24 años en Silicon Valley. En su autobiografía confiesa que ser mujer le ayudó a triunfar, pues los colegas masculinos no la consideraban una competidora, la subestimaban por ser mujer (creencia que ella también alimentó) y al poco tiempo llegó a la presidencia.

### **Estrategia 28**

*No teniendo nada que perder, tiene todo para ganar.*

PROVERBIO JAPONES

### **Retirar la escalera después de haber subido.**

Atraer al enemigo a una trampa y después cortarle la vía de escape: al codicioso, con promesa de ganancia; al inflexible, con argucias; al arrogante, con apariencia de debilidad. También quiere decir sumergir a los propios aliados en una situación de crisis que les obligue a inventar nuevas soluciones al problema.

Hernán Cortés quemó sus naves al llegar al actual Veracruz (México), para impedir que sus hombres pudiesen regresar a España. No les quedó otra alternativa que realizar la empresa de la conquista.

### **Estrategia 29**

*No es oro todo lo que reluce.*

REFRANERO ESPAÑOL.

### **Adornar los árboles con flores falsas.**

Se trata de presentar una apariencia poderosa, incluso si las fuerzas reales son mínimas. Otra variante es que el fuerte se presente como más fuerte para disuadir a los rivales, o más débil para confundirlos. En general, hay que hacer ver que se tienen más fuerzas que las que se poseen.

*"Un astuto zorro atrapado por un tigre hambriento le engañaba de esta manera: no te atreverás a comerme, ya que soy superior al resto de los animales, y si me comes, enojarás a los dioses. Si no me crees, sígueme y verás lo que pasa. El tigre siguió al zorro por el bosque y todos los animales huían cuando les veían pasar. El tigre, asombrado y sin caer en la cuenta que era él quién causaba el miedo, dejó que el zorro se fuera".*

### **Estrategia 30**

*Guárdeme Dios de los amigos, que de los enemigos ya me cuido yo.*

REFRANERO ESPAÑOL.

### **Hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios.**

El invitado puede cambiar de posición con el anfitrión de muchas maneras: aumentando sus fuerzas hasta que se halla suficientemente fuerte para vencer al anfitrión, infiltrándose como amigo y tomando poco a poco el control o penetrando en el territorio después de haber hecho salir al anfitrión.

En la naturaleza existe el ejemplo del cuco, que pone un huevo en el nido de otro pájaro y cuando éste sale, tira del nido a las crías de los otros huevos. Los padres de éstos últimos siguen alimentándolo al creer que es su hijo.

### **Situaciones desesperadas**

Estas estrategias están pensadas para situaciones de gran debilidad. Pueden ser los últimos recursos en caso de emergencia. Invitan a dar golpes bajos, defenderse con fanfarronerías y faroles e incluso la autodestructividad.

Si falla todo lo anterior, siempre se puede intentar la última: retirarse.

### **Estrategia 31**

*Tiran más dos tetas que dos carretas.*

REFRANERO ESPAÑOL.

#### **Utilizar una mujer para tender una trampa a un hombre.**

En un sentido más amplio, significa ofrecer al adversario cualquier clase de tentación irresistible.

Cuando los sandinistas estaban luchando contra la dictadura de Somoza, utilizaron una mujer para atraer a uno de sus más importantes generales a una trampa mortal.

Los servicios secretos israelíes utilizaron a una mujer para atraer a un piloto de las fuerzas aéreas sirias que desertó con un avión de combate soviético.

En la Biblia, aparece el caso de Judhit que asesinó al caudillo enemigo - Holofernes - tras una loca noche de amor. Tras la muerte de éste contraatacaron los judíos ganando la batalla.

### **Estrategia 32**

*La mentira más eficaz es la verdad.*

STALIN.

#### **Abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía.**

Hay que utilizar esta estrategia cuando se está en situación muy vulnerable. Se basa en la propensión de la gente a desconfiar de lo que se reconoce abiertamente. Si no se tiene ningún medio de defensa y se revela abiertamente al enemigo, es probable que sospeche lo contrario. Se afirma no ser más de lo que se es con la esperanza que los demás imaginen que somos mucho más.

Un general chino iba de camino a sitiar una ciudad prácticamente desguarnecida. La autoridad al mando de la defensa de la ciudad dejó todas las puertas abiertas de las murallas, puso a soldados de paisano a barrer las calles y él mismo se puso a tañer el laúd en lo alto de la muralla. Cuando llegó el enemigo y vio semejante calma, pensó que esa escena sólo podía significar una terrible trampa y ordenó una retirada inmediata.

### **Estrategia 33**

*No existen situaciones en las que los espías no puedan ser empleados.*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

#### **Dejar que el espía siembre la discordia en su propio campo.**

Se aconseja manipular a los agentes enemigos para que sirvan a los objetivos propios.

Según Sun Tzu hay cuatro tipos de espionaje:

1/ **Reclutar personal enemigo.** Gente afín a nuestra causa, con familiares en nuestro campo, etc.

2/ **Comprar fuentes de información.** Los candidatos a la captación suelen ser personas con algún resentimiento: gente con talento que ha sido dejada de lado, que han cometido errores y han sido castigadas, personas ambiciosas, inmorales y con afán de protagonismo.

3/ **Enviar a alguien de nuestro bando al campo enemigo** para que traiga información.

4/ **Infiltrar falsa información** mediante espías que no son imprescindibles.

5/ **Comprar o utilizar espías enemigos.** Ya sea por persuasión dinero, engaño, es la clave para manipular al enemigo.

### **Estrategia 34**

*Uno quiere golpear y el otro quiere ser golpeado.*

PROVERBIO CHINO

#### **Hacerse daño a sí mismo para ganarse la confianza de enemigo.**

La gente tiende a sentir simpatía por los que padecen calamidades. Son muy corrientes en la historia antigua las automutilaciones de generales que luego se pasaban al enemigo haciéndole creer que odiaban a su anterior señor. Una vez que ganaban la confianza de éste, lo asesinaban o desertaban con el ejército que el enemigo les confiaba.

### **Estrategia 35**

*Cuando dos saltamontes están atados por el mismo hilo, ninguno se puede escapar.*

PROVERBIO CHINO

#### **Encadenar juntos a los barcos enemigos.**

Trata de cómo convertir en debilidad la fuerza del enemigo. Se intenta entorpecer al enemigo con su propio peso. Esta estrategia, realizada con éxito hace del adversario su peor enemigo.

Durante las guerras de los Tres Reinos, en China, se le planteó al ejército más poderoso la necesidad de realizar un ataque anfíbio. Sus tropas eran excelentes en tierra, pero embarcadas se mareaban y perdían capacidad de combate. Un general desertor enemigo (que seguía leal a su antiguo señor) les dio la idea de encadenar todos los barcos en bloques de cincuenta y clavarlos con tablas de cubierta a cubierta, ya que así no sentirían mareo. Cuando las fuerzas embarcadas se dispusieron a atacar, unas pocas naves salieron a recibirles y cuando ya estaban muy cerca, les prendieron fuego y las lanzaron contra los buques encadenados, creando un gran incendio y la destrucción de la fuerza de desembarco enemiga.

En una futura y posible guerra informática, el país más vulnerable es EEUU., ya que es el que más depende de éstos sistemas.

### **Estrategia 36**

*De las 36 estrategias, la definitiva es la última.*

#### **Retirarse.**

Retirarse cuando todo falla es la estrategia definitiva. Pero no significa huir definitivamente. Al enfrentarnos con un enemigo infinitamente superior, se puede rendir, negociar o retirarse. La retirada no significa la derrota total, el compromiso significa una media derrota y la rendición, la derrota total.

Mao Tse Tung dijo en *La guerra de guerrillas*: "Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate". Para Sun Tzu representa someterse temporalmente al poderoso, en espera de una transición a una nueva fase. En la Segunda Guerra Mundial, los soviéticos se retiraron hasta Moscú, dejando todo arrasado. Aliados con el General Invierno, cuando pararon ahí a los alemanes, la contraofensiva les dejó en Berlín.

Hay que recordar que fracasar es fácil, pero hacerlo con gracia y éxito puede ser más difícil que el mismo éxito. Además, se aprende más de los fracasos que de los aciertos.

Como recomendación final, la retirada nunca debe hacerse sin pensar, de forma impulsiva. No hay que considerar que retirarse es una manera de escapar a los desafíos, si no una manera de enfrentarse mejor a ellos.

## LAS LEYES DEL PODER

Existe un libro de la Editorial Espasa Hoy, Las 48 Leyes del Poder, de Robert Greene, que se adapta como un guante al tema de este libro. Me atrevo a decir que con el tiempo será un clásico como lo es hoy en día El Príncipe de Maquiavelo o El Arte de la Prudencia de Baltasar Gracián. Por cierto, que me parece una continuación de éste último; eso sí, muy buena y más desarrollada. A continuación podrá leer las 48 leyes comentadas por autores clásicos.

### **1 - No eclipsar a nuestros superiores.**

"Evitar las victorias sobre el jefe. Toda derrota es odiosa, y si es sobre el jefe o es necia o es fatal. Siempre fue odiada la superioridad, y más por los superiores. Será fácil hallar quien quiera ceder en éxito y en carácter, pero no en inteligencia, y mucho menos un superior. A los jefes les gusta ser ayudados, pero no excedidos".

BALTASAR GRACIÁN

### **2 - No confiar demasiado en los amigos y saber utilizar a los enemigos.**

"Hay muchas gentes que estiman que un príncipe sabio debe, cuando tenga la oportunidad, fomentarse con astucia alguna oposición a fin de que una vez vencida brille a mayor altura su grandeza."

MAQUIAVELO

"Al hombre sabio le son más útiles sus enemigos que al necio sus amigos. Una malevolencia suele allanar montañas de dificultad que la benevolencia no se atrevería a pisar. A muchos sus enemigos les fabricaron su grandeza. Es más fiera la lisonja que el odio, pues éste señala defectos que se pueden corregir, pero aquélla los disimula. La cautela es grande cuando se vive junto a la emulación, a la malevolencia".

BALTASAR GRACIÁN

"Mas vale tener un enemigo conocido que un amigo a la fuerza."

NAPOLEÓN BONAPARTE

### **3 - Ocultar las intenciones.**

"Obrar con intención, con primera y con segunda intención. La vida del hombre es milicia contra la malicia del hombre: la sagacidad pelea con estratagemas de mala intención. Nunca hace lo que indica: apunta, si, para despistar; se insinúa con destreza y disimulo; y actúa en la inesperada realidad, atenta siempre a confundir. Deja caer una intención para tranquilizar la atención ajena, y gira inmediatamente contra ella, venciendo por lo impensado".

BALTASAR GRACIAN

"Confundir a los contrincantes significa actuar de tal manera que les impida mantener la mente en calma. Intenta varias maniobras según la oportunidad del momento, haciendo pensar al contrincante que ahora vas a hacer esto, después lo otro, y a continuación algo distinto, hasta que veas que empieza a estar desconcertado, y así ganar a voluntad".

MIYAMOTO MUSASHI

#### **4 – Decir menos de lo necesario.**

"Nunca se debe empezar a hablar antes de que lo hagan los subordinados. Cuanto más tiempo se permanezca callado, más pronto empezarán los demás a hablar. Y mientras lo hacen, uno puede comprender sus verdaderas intenciones".

HUANCHU DAOREN

#### **5 – Defender la reputación con la vida. Muchas cosas dependen de ella.**

"Conseguir y conservar la reputación. Es el usufructo de la fama. Cuesta mucho porque nace de las eminencias, más raras cuanto son comunes las medianías. Una vez conseguida, se conserva con facilidad. Obliga mucho y obra más. Es un tipo de majestad cuando llega a ser veneración, por la sublimidad de su origen y de su ámbito. Aunque la reputación en sí misma siempre se ha valorado."

BALTASAR GRACIAN

"El príncipe debe hacerse temer de manera que si le es imposible ganarse el amor del pueblo consiga evitar el odio, porque puede combinarse perfectamente el ser temido y el no ser odiado. El príncipe debe evitar todo aquello que lo pueda hacer odioso o despreciado."

NICOLÁS MAQUIAVELO

#### **6 – Llamar la atención a toda costa.**

"Saber lucirse. Pronto la luz fue el lucimiento de toda la creación. Lucirse satisface mucho, remedia mucho; da a todo una segunda naturaleza, especialmente cuando la realidad lo refuerza."

BALTASAR GRACIAN

#### **7 – Conseguir que otros hagan el trabajo y llevarse el mérito.**

"Tener inteligencias auxiliares. Es una gran suerte de los poderosos acompañarse de hombres de gran entendimiento que les saquen de todos los problemas causados por la ignorancia y que incluso peleen por ellos las luchas más difíciles. El que no pudiera alcanzar a tener la sabiduría en servidumbre, que la alcance en la amistad".

BALTASAR GRACIÁN

#### **8 – Hacer que los demás vengan a uno.**

"Los que anticipan, se preparan y llegan primero al campo de batalla y esperan al adversario están en posición descansada; los que llegan los últimos al campo de batalla, los que improvisan y entablan la lucha quedan agotados. Los buenos guerreros hacen que los adversarios vengan a ellos, y de ningún modo se dejan atraer fuera de su fortaleza.

Si haces que los adversarios vengan a ti para combatir, su fuerza estará siempre vacía. Si no sales a combatir, tu fuerza estará siempre llena. Este es el arte de vaciar a los demás y de llenarte a ti mismo.

Lo que impulsa a los adversarios a venir hacia ti por propia decisión es la perspectiva de ganar. Lo que desanima a los adversarios de ir hacia ti es la probabilidad de sufrir daños.

Cuando los adversarios están en posición favorable, debes cansarlos. Cuando están bien alimentados, cortar los suministros. Cuando están descansando, hacer que se pongan en movimiento".

SUN TZU

### **9 – Ganar a través de la acción, nunca de la discusión.**

"Pensar y actuar son la misma cosa".

PROVERBIO ZEN.

"Nunca se debe discutir. En sociedad no se debe discutir nada, sólo hay que ofrecer resultados."

BENJAMÍN DISRAELI

### **10 – Infección: evitar a los infelices y a los desafortunados.**

"Conocer a los afortunados, para escogerlos, y a los desdichados, para rechazarlos. La mala suerte es, con frecuencia, culpa de la estupidez y no hay contagio más pegadizo para los próximos al desdichado. Nunca se debe abrir la puerta al menor mal, pues siempre venderán tras él, a escondidas, otros muchos y mayores. En la duda lo mejor es acercarse a los sabios y prudentes, pues tarde o temprano dan con la buena suerte".

BALTASAR GRACIÁN

### **11 – Aprender a hacer que la gente dependa de nosotros.**

"Hacerse indispensable. No hace sagrada la imagen el que la pinta y adorna, sino el que la adora. El sagaz prefiere los que le necesitan a los que dan las gracias. La esperanza cortés tiene buena memoria, pero el agradecimiento vulgar es olvidadizo y es un error confiar en él".

BALTASAR GRACIÁN

### **12 – Utilizar la honestidad y la generosidad de forma selectiva para desarmar a nuestras víctimas.**

"Cuando el Duque Hsien de Chin estaba a punto de atacar Yü, les ofreció un jade y unos caballos. Cuando el Conde Chih estaba a punto de atacar Chou-Yu, les ofreció grandiosos carruajes. De ahí el dicho: Cuando estás a punto de tomar, antes deberías dar".

HAN FEI TZU

### **13 - Al pedir ayuda, hay que apelar al interés personal de los demás, no a su misericordia o agradecimiento.**

"La forma mejor y más rápida de hacer fortuna es dejar que los demás vean claramente que está en su propio interés promocionar el tuyo"

JEAN DE LA BRUYÈRE.

### **14 – Actuar como un amigo, trabajar como espía.**

"No se pueden utilizar a los espías sin sagacidad y conocimiento; no puede uno servirse de espías sin humanidad y justicia, no se puede obtener la verdad de los espías sin sutileza. Ciertamente, es un asunto muy delicado. Los espías son útiles en todas partes".

SUN TZU

### **15 – Aplastar totalmente al enemigo.**

"Al hablar de destrucción de fuerzas enemigas hemos de observar que nada nos obliga a limitar este concepto simplemente a las fuerzas físicas, sino que, por el contrario, deben comprenderse en ellas, necesariamente, las morales, pues que ambas se penetran hasta en sus más pequeñas partes, y por tanto, son en absoluto inseparables".

KARL VON CLAUSEWITZ

"A los hombres se les ha de mimar o aplastar, pues se vengan de las ofensas ligeras ya que de las graves no puede: la afrenta que se hace a un hombre debe ser, por tanto, tal que no haya ocasión de temer su venganza."

NICOLÁS MAQUIAVELO

**16 – Utilizar la ausencia para aumentar el respeto y el honor.**

"Saber apartarse. Es una gran lección de la vida el saber negar, jamás pero lo es mayor el negarse uno mismo, tanto en los negocios como en el trato personal. Peor es ocuparse de lo inútil que no hacer nada. Para ser prudente no basta no ser entrometido: hay que procurar que no te entrometan".

"Si la presencia disminuye la fama, la ausencia la aumenta: quien, ausente, fue considerado un león, cuando estuvo presente fue el ridículo parto de los montes. El que con fama se retira, la conserva."

BALTASAR GRACIAN

**17 – Mantener a los demás en suspenso: alimentar un aire de ser impredecible.**

"El gobernante iluminado es tan misterioso que parece no vivir en ningún lado, tan inexplicable que nadie puede encontrarle. Reposa inactivo en lo alto y sus ministros tiemblan debajo."

HUANCHU DAOREN

**18 – No construir fuertes para protegerse. Aislarse es peligroso.**

"Un príncipe bueno y sabio, deseoso de mantener ese carácter y para evitar darles la oportunidad a sus hijos de volverse opresivos, nunca construirá fuertes, para que confíen en la buena voluntad de sus súbditos y no en la fuerza de sus ciudadelas."

NICOLÁS MAQUIAVELO

**19 – Saber con quién se esta tratando. No ofender a la persona equivocada.**

"Cuando conozcas a un espadachín, saca la espada. No le recites poesía a aquel que no es poeta."

PROVERBIO BUDISTA

**20 – No comprometerse con nadie.**

"Se puede decir de los hombres lo siguiente: son ingratos, volubles, simulan lo que no son y disimulan lo que son, huyen del peligro, están ávidos de ganancia; y mientras les haces favores son todos tuyos, te ofrecen la sangre, los bienes, la vida y los hijos cuando la necesidad está lejos; pero cuando ésta se te viene encima vuelven la cara.

Los hombres olvidan con mayor rapidez la muerte de su padre que la pérdida de su patrimonio.

No puede un Príncipe prudente - ni debe- guardar fidelidad a su palabra cuando tal fidelidad se vuelve en contra suya y han desaparecido los motivos que determinaron su promesa. Si los hombres fueran todos buenos, este precepto no sería correcto, pero- puesto que son malos y no te guardarían a ti su palabra- tú tampoco tienes por que guardarles la tuya."

NICOLÁS MAQUIAVELO

**21 – Hacerse el ingenuo para coger a un ingenuo. Parecer más tonto que la víctima.**

"Hay que saber hacer buen uso de la estupidez: el hombre más sabio lo hace alguna vez. Hay ocasiones en que la sabiduría más grande consiste en hacer ver que no se sabe; no debes ser ignorante, sino actuar como tal. No sirve de mucho ser sabio entre idiotas y cuerdo entre locos. El que se hace pasar por tonto, no lo es. La mejor forma de ser bien recibido por todos es vestirse con la piel del más tonto de los brutos."

BALTASAR GRACIAN

**22 – Utilizar la táctica de la rendición: convertir la debilidad en poder.**

"Una retirada a tiempo vale mas que mil victorias"

NAPOLEÓN

"Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate".

MAO TSE TUNG

**23 – Concentrar la fuerza.**

"Se debe apreciar la intensidad más que la extensión. La perfección reside en la calidad, no en la cantidad. La extensión por sí sola nunca se eleva por encima de la mediocridad, y es la desgracia de los hombres con amplios intereses generales que mientras les gustaría tener un dedo en todas las tartas, no lo tienen en ninguna."

BALTASAR GRACIAN

"...es necesario no perder de vista jamás las relaciones predominantes de los Estados beligerantes. Los intereses que con ellos se relacionan formarán un centro de potencia y movimiento que arrastra todo lo demás. Es contra este centro de gravedad contra el que debe ser dirigido el choque colectivo de todas las fuerzas"

"La mejor estrategia es ser siempre muy fuerte, sobre todo en el momento decisivo. No hay ley estratégica superior que mantener las fuerzas concentradas. Hay que actuar con la máxima concentración."

KARL VON CLAUSEWITZ

**24 – Hacerse pasar por el perfecto cortesano.**

"Ser hombre agradable y jugosa conversación. La munición de los discretos es la galante y gustosa erudición, es decir, un saber práctico de todas las cosas corrientes, más inclinado a lo gustoso y elevado que a lo vulgar. Es conveniente tener una buena reserva de frases ingeniosas y comportamientos galantes y saberlos emplear en el momento recuadro. Más le valió a algunos la sabiduría que se comunica en el trato social que todos los conocimientos académicos."

BALTASAR GRACIAN

**25 – Crearse una nueva imagen.**

"Hay que saber cómo ser todo para todos. Hay que tomar nota de los temperamentos y adaptarse al de cada persona con que uno se reúne, cambiando de estado de ánimo discretamente."

BALTASAR GRACIAN

## **26 – Mantener las manos limpias.**

"Los príncipes deben ejecutar a través de otros las medidas que puedan acarrearle odio y ejecutar por sí mismo aquellas que le reportan el favor de los súbditos. Debe estimar a los nobles, pero no hacerse odiar del pueblo."

NICOLÁS MAQUIAVELO

## **27 – Aprovecharse de la necesidad que tiene la gente de creer en algo para conseguir adeptos.**

"Es necesario ser un gran simulador y disimulador: y los hombres son tan simples y se someten hasta tal punto a las necesidades presentes que el que engaña encontrará siempre quien se deje engañar."

NICOLÁS MAQUIAVELO

"Ningún hombre tiene que desesperarse pensando que no obtendrá conversos para la causa más extravagante si tiene el arte de suficiente para representarla con colores favorables."

DAVID HUME.

"La verdad es fría, no resulta cómoda. Una mentira es más hermosa. Es mucho más interesante y provechoso fantasear que decir la verdad."

JOSEPH WEIL, estafador.

## **28 – Entrar en acción con audacia.**

"Tantear su suerte para actuar, para comprometerse. Es un gran arte saber gobernar la suerte, esperándola (pues también cabe la espera en ella) u obteniéndola (pues tiene turno favorable y oportuno). Pero su comportamiento es tan anómalo que no se puede entender del todo. Quien la encontró favorable, prosiga con atrevimiento, pues suele apasionarse por los audaces y, como mujer deslumbrante que es, por los jóvenes."

BALTASAR GRACIAN

"Creo que es mejor ser impetuoso que prudente, porque la fortuna es mujer, y si se desea dominarla, se puede ver que se deja conquistar por el audaz más que por aquellos que actúan fríamente."

NICOLÁS MAQUIAVELO

"Camina o siéntate, pero no dudes."

PROVERBIO ZEN

## **29 – Planear todo el camino hasta el final.**

"Lo inmóvil es fácil de retener.

Lo que aún no es manifiesto, es fácil de evitar.

Lo frágil es fácil de quebrar.

Lo pequeño es fácil de dispersar.

Trata con las cosas antes de que entren en la existencia.

Regula las cosas antes que se confundan.

El hombre vulgar fracasa en vísperas del triunfo.

Si cuidas el final tanto como el principio, no fracasarás."

LAO TSE

**30 – Hacer que los logros propios parezcan realizados sin esfuerzo.**

"Los que miran creen que un hombre que actúa tan bien, con tanta facilidad, debe poseer incluso una habilidad mayor de la que tiene"

BALDASSARRE CASTIGLIONE

**31 – Controlar las opciones: conseguir que los demás jueguen con nuestras cartas.**

"Las heridas y cualquier otro mal que los hombres se ocasionan a sí mismos espontáneamente y por su propia elección son a largo plazo menos dolorosas que aquellas que les ocasionan los otros."

NICOLÁS MAQUIAVELO

**32 – Jugar con las fantasmas de la gente.**

"Si se desea decir mentiras que puedan ser creídas, no hay que decir la verdad que no se quiere creer"

EMPERADOR TOKUGAWA, Japón Siglo XVII

**33 – Descubrir el talón de Aquiles de cada persona.**

"Encontrar el punto débil de cada uno. Este es el arte de mover las voluntades. Es más una destreza que determinación. Es saber por dónde se ha de entrar a cada uno. Primero hay que conocer el carácter, después tocar el punto débil, insistir en él, pues infaliblemente se quedará sin voluntad."

BALTASAR GRACIAN

**34 – Ser regio en el comportamiento: actuar como un rey para ser tratado como tal.**

"Contrólate a ti mismo hasta en tu casa; no hagas, ni aún en el lugar más secreto, nada de lo que puedas avergonzarte."

CONFUCIO

"Hay que ser sublime en las acciones, elevado en los pensamientos; y en todos los hechos hay que mostrar que se merece ser un rey, incluso aunque en realidad no se sea".

BALTASAR GRACIAN

"El hombre superior es impasible por naturaleza: le da igual que le elogien o censuren." NAPOLEÓN BONAPARTE

**35 – Dominar el arte de calcular el tiempo.**

"Podemos recuperar el espacio, pero nunca el tiempo"

NAPOLEÓN BONAPARTE

"El material del que está hecha la vida es el tiempo"

SÉNECA

**36 – Desdeñar las cosas que no se pueden tener: ignorarlas es la mejor venganza.**

"Muchas cosas que parecían poco importantes acaban no teniendo ningún valor cuando se ignoran; y otras, que parecen insignificantes, tienen una apariencia formidable cuando se les presta atención"

BALTASAR GRACIAN

### **37 – Crear espectáculos atractivos.**

"Se debe entretener al pueblo en las épocas convenientes del año con fiestas y espectáculos"

NICOLÁS MAQUIAVELO

"Las bases indispensables de la sociedad son el ocio y el lujo."

"En el culto todo debe ser gratuito para el pueblo, no se debe privar a los pobres de aquello que los consuela en su pobreza sólo por ser pobres."

NAPOLEÓN BONAPARTE

### **38 – Pensar como se quiera, pero comportarse como los demás.**

"Desde hace mucho tiempo no he dicho lo que creía, ni nunca creo lo que digo, y si en efecto alguna vez sucede que digo la verdad, la escondo entre tantas mentiras que es difícil de descubrir."

NICOLÁS MAQUIAVELO

"Si Maquiavelo hubiera tenido un Príncipe por discípulo, lo primero que le hubiera recomendado hacer hubiera sido escribir un libro contra el maquiavelismo."

VOLTAIRE

### **39 – Remover las aguas para sacar los peces.**

"Si tu oponente tiene un temperamento colérico, intenta irritarle. Si es arrogante, trata de fomentar su egoísmo. Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar a donde vayas."

SUN TZU

### **40 – Desdeñar la comida gratuita.**

"No hay nada más costoso que aquello que se recibe gratis"

PROVERBIO JAPONÉS

"El que compra barato, compra dos veces"

REFRANERO ESPAÑOL

### **41 – Evitar seguir los pasos de un gran hombre.**

"Un hombre prudente debe discurrir siempre por las vías trazadas por los grandes hombres e imitar a aquellos que han sobresalido extraordinariamente por encima de los demás, con el fin de que, aunque no se alcance su virtud algo nos quede sin embargo de su aroma."

NICOLÁS MAQUIAVELO

"Cuidado con seguir los pasos de un gran hombre, tendrás que conseguir el doble para sobrepasarlo"

BALTASAR GRACIAN

### **42 – Golpear al pastor para que se dispersen las ovejas.**

"Cuando el árbol cae, los monos se dispersan".

PROVERBIO CHINO

### **43 – Manipular los corazones y las mentes de los demás.**

"Si quieres fingir desorden para convencer a tus adversarios y distraerlos, primero tienes que organizar el orden, porque sólo entonces puedes crear un desorden artificial. Si quieres fingir cobardía para conocer la estrategia de los adversarios, primero tienes que ser extremadamente valiente, porque sólo entonces puedes actuar como tímido de manera artificial. Si quieres fingir debilidad para inducir la arrogancia en tus enemigos, primero has de ser extremadamente fuerte porque sólo entonces puedes pretender ser débil."

SUN TZU

### **44 – Desarmar y enfurecer a los demás reflejando sus actitudes.**

"Mezclarse: En el contexto de un combate a gran escala, mezclarse significa que cuando dos grupos están frente a frente y vuestros adversarios son fuertes, atacáis uno de los flancos del adversario, como para mezclarlos con ellos; después, cuando veis que los adversarios se derrumban, abandonáis el flanco y atacáis de nuevo en su punto fuerte."

MIYAMOTO MUSAHU

### **45 – Predicar la necesidad de cambio, pero nunca reformar demasiado de una sola vez.**

"Los hombres viven tranquilos si se les mantiene en las viejas formas de vida. La incredulidad de los hombres, hace que nunca crean en lo nuevo hasta que adquieren una firme experiencia de ello. La naturaleza de los pueblos es muy poco constante: resulta fácil convencerles de una cosa, pero es difícil mantenerlos convencidos."

NICOLÁS MAQUIAVELO

### **46 – Nunca parecer demasiado perfecto.**

"Se requiere un gran talento y habilidad para disimular el talento y la habilidad"

LA ROCHEFOUCAULD

"De todos los desórdenes del alma, la envidia es el único que no se confiesa"

PLUTARCO

### **47 – No sobrepasar la meta que uno se ha marcado; en la victoria, saber cuando parar.**

"Saber retirarse cuando se está ganando. Es lo que hace los jugadores profesionales. Tan importante es una lúcida retirada como un ataque esforzado. Hay que poner a salvo los éxitos cuando hubiera bastantes, incluso cuando fueran muchos. Un éxito continuado fue siempre sospechoso; es más segura la buena fortuna alterna. La fortuna se cansa de llevar a uno a cuestas durante mucho tiempo."

"Conocer cuando las cosas están en su punto, en su sazón, y saberlos disfrutar. Todas las obras de la naturaleza llegan al colmo de su perfección: hasta allí fueron ganando, desde allí irán perdiendo".

BALTASAR GRACIÁN

"Según esto, la preponderancia que se posee o adquiere en la guerra es un medio, no el fin, y debe ser sacrificada a este último. Pero es preciso conocer el punto que sirve de límite para no rebasarlo y recoger, en lugar de ventajas nuevas, la vergüenza de un fracaso".

KARL VON CLAUSEWITZ

#### **48 – Adoptar una apariencia informe.**

"Variar de estilo al actuar. No obrar siempre igual. Así se confunde a los demás, especialmente si son competidores. No hay que obrar siempre de primera intención, pues nos captarán la rutina y se anticiparán y frustrarán las acciones. Tampoco hay que actuar siempre de segunda intención, pues entenderán la treta cuando se repita".

BALTASAR GRACIÁN

"Cualquiera que tenga forma puede ser definido, y cualquiera que pueda ser definido puede ser vencido"

SUN BIN

"Sé extremadamente sutil, discreto, hasta el punto de no tener forma. Sé completamente misterioso y confidencial, hasta el punto de ser silencioso. De esta manera podrás dirigir el destino de tus adversarios".

SUN TZU

## SENTENCIAS DE MAQUIAVELO

A lo largo de todo el libro habrá leído muchas citas de Nicolás Maquiavelo. Para los propósitos de este capítulo creo conveniente resumir "El Príncipe", su obra maestra y por la que es más conocido. Aquí tiene "El Príncipe" en treinta sentencias:

1. Un Príncipe debe conservar y mantener el Estado. Los medios que emplee serán siempre considerados honrosos y alabados por todos.
2. Es más seguro primero ser temido y después ser amado que despertar las mismas emociones en sentido inverso.
3. Los hombres tienen menos consideración en ofender a alguien que se haga amar que a otra persona que se haga temer.
4. El miedo al castigo nunca abandona a los hombres, así se mantiene el temor.
5. Tus enemigos son los que has ofendido al ocupar el principado. También pierdes como amigos los que te ayudaron a adquirirlo, por no poderlos satisfacer como ellos desean.
6. A los hombres se les ha de mimar o aplastar, pues se vengan de las ofensas ligeras ya que de las graves no pueden: la afrenta que se hace a un hombre debe ser, por tanto, tal que no haya ocasión de temer su venganza
7. En el principio de la enfermedad, ésta es fácil de curar y difícil de diagnosticar. Al pasar el tiempo sin diagnosticar ni tratar, aparece como fácil de definir, pero difícil de curar.
8. No se deben tomar los bienes ajenos. Las personas olvidan antes la muerte de su padre que la pérdida del patrimonio.

9. Hay dos maneras de actuar: con las leyes y con la fuerza. La primera es propia del hombre y la segunda de las bestias. Como hay veces que con la primera no basta, conviene usar la segunda.
10. El que llega al principado con ayuda de los poderosos, se mantiene con mas dificultad que le que llega con la ayuda del pueblo.
11. Aquellos que sólo gracias a su fortuna pasan de personas comunes a Príncipes; con poca fatiga lo hacen, pero con mucha se mantienen.
12. El destino de los pueblos es mas honrado que el de los poderosos. Los poderosos quieren reprimir y los gentiles no ser oprimidos.
13. Al Príncipe le es necesario tener al pueblo de su lado. En caso contrario, no encontrará remedio en la adversidad.
14. No hay otro medio de defenderse de las adulaciones que hacer comprender a los hombres que no te ofenden si te dicen la verdad; pero cuando todo el mundo puede decírtela te falta el respeto. Por tanto, un Príncipe prudente debe procurarse un tercer procedimiento, eligiendo en su Estado hombres sensatos y otorgando solamente a ellos la libertad de decirle la verdad, y únicamente en aquellas cosas de las que les pregunta y no de ninguna otra.
15. Conviene que los buenos consejos nazcan de la prudencia y no la prudencia de los buenos consejos que se le den al Príncipe.
16. Un Príncipe que tenga un Estado fuerte y no se haga odiar por su pueblo, no puede ser atacado.
17. No puede ni debe un señor prudente guardar fidelidad a su palabra cuando tal fidelidad se vuelve en contra suya y han desaparecido los motivos que determinaron su promesa. Si los hombres fueran todos buenos, este precepto no sería correcto, pero - puesto que son malos y no te guardarían a ti su palabra- tú tampoco tienes por qué guardarles la tuya.
18. Los principales fundamentos de los Estados son buenas leyes y buenas armas.
19. Se puede ver el talento de un Príncipe por los hombres que tiene alrededor. Si son suficientes y fieles, se le puede considerar inteligente.
20. El que conquiste otro principado debe observar dos máximas: extinguir la estirpe del antiguo Príncipe y no cambiar las leyes e intereses particulares. Así, en poco tiempo se une al principado antiguo y se convierte en un solo cuerpo.
21. Las armaduras de los demás, o se te caen de los hombros, o te pesan, o te aprietan. No se debe el Príncipe fiar de fuerzas ajenas a su servicio.
22. Todos los Príncipes que han pensado más en las delicias de la vida que en las armas, perdieron su Estado.
23. En la paz se debe ejercitar más que en la guerra. Esto se debe hacer con acciones y con planes.
24. Hay que ser prudente para evitar la mala fama de los vicios que le harían perder el Principado y preservarse, si es posible, de los que no se lo harían perder.
25. No preocuparse de ser tachado de tacaño, porque con el tiempo siempre será considerado más liberal al ver sus súbditos que gracias a su parsimonia sus rentas le bastan, puede defenderse de quien le hace la guerra, puede acometer empresas sin gravar a sus pueblos. De esta forma, al final, viene a ser liberal con todos aquellos a quienes no quita

nada – que son muchísimos - y tacaño con todos aquellos a quienes no da, que son pocos.

26. Un Príncipe debe mostrarse amante de los talentos, siendo generoso con los hombres destacados y honrando a los que sobresalen en cualquier arte.

27. Todo Príncipe debe desear ser tenido por clemente y no por cruel. Sin embargo, debe cuidar de no usar mal esta clemencia. El Príncipe debe reservarse los premios y delegar los castigos. Tendrá un subordinado que se encargue de ejecutar las crueldades que siempre puede entregarlo al pueblo como causante de sus desgracias.

28. Al Príncipe nuevo le es imposible evitar la reputación de cruel, ya que los estados nuevos están llenos de peligrosidad. Por todo ello el que ocupa un Estado debe tener en cuenta la necesidad de examinar todos los castigos que ha de llevar a cabo y realizarlos todos de una sola vez, para no tenerlos que renovar cada día.

29. La prudencia consiste en saber calibrar los inconvenientes y tomar por bueno el menos malo.

30. El Príncipe debe ser temido, pero no odiado ni despreciado.

## TÁCTICAS Y ESTRATEGEMAS

### **1. No confiar en nadie**

Puede confiar en uno mismo, pero otros no serán tan prudentes como para confiar en usted. Funciona en ambos sentidos, razón por la cual usted no debe confiar en otros. Ya hemos visto que todos jugamos al mismo Juego. Naturalmente, e insisto una vez mas, todo esto está referido a su vida profesional. En su vida particular debe confiar en su familia y amigos, de lo contrario se volvería loco.

Por supuesto, en el Gran Juego, nadie confiará en usted. Aunque le digan lo contrario. Así que actúe con ese pensamiento y esté preparado para que en cualquier momento le traicionen; es humano, es parte del Gran Juego y una de las jugadas más frecuentes. Si va usted a hacerlo, siempre que pueda, deje una puerta abierta y una mano tendida a quien vaya a abandonar: la vida da muchas vueltas y las alianzas continuamente se crean y se deshacen. No lo tome como nada personal, no deje que sus emociones le perturben. Una vez que las circunstancias hayan cambiado, acepte y afronte la nueva situación y si es posible, sáquele partido. La verdadera habilidad consiste en encontrar las oportunidades que las situaciones desfavorables ofrecen y ser rápido en convertirlas en ventajas.

En casos más extremos, habrá quien intente mezclar su vida profesional y su vida privada, difamando y haciendo que sus seres queridos desconfíen de usted. Ahí se han roto las reglas del Juego y ahora sí es un asunto personal. Rompa usted también las reglas y ataque de la misma forma y sin ninguna piedad. Si, al contrario, usted va a usar estos métodos, piénselo mucho porque no es rentable y se volverá en su contra. Si aún después de haberlo meditado profundamente decide hacerlo, debe aplastar completamente a su objetivo, y además hacerlo de forma que sea a un tercero al que se atribuya dicho juego sucio y de manera que a usted no le puedan implicar, pues el que emplea estos métodos daña seriamente su prestigio y ya hemos visto que el prestigio es vital. Naturalmente, estas acciones se las hará atribuir a un aliado de su víctima para disolver sus alianzas y sembrar dudas en el resto de sus aliados.

También se pueden atribuir estas acciones o simplemente dejar en la estacada a alguien que por ahora es neutral, indiferente o hasta aliado actual y con el tiempo se prevee que será un futuro adversario al que usted va a abandonar o atacar.

Como ya habrá notado, no se puede confiar en nadie.

## **2. No suponga que alguien hará algo para ayudarle, aún si se ofrecen a hacerlo**

En el mejor de los casos, estarán siguiendo sus propios intereses, pero la mayoría de las veces tendrán intenciones propias y particulares. Lo único que quieren la mayoría de las personas es sacar provecho. De todas formas, la Humanidad aún tiene almas generosas que a veces ayudan a los demás; no todo es tan oscuro, no hay que volverse paranoico, además de no descuidar la guardia.

Usted también se puede ofrecer para ayudar a todo el mundo, su prestigio de persona generosa aumentará, con lo que puede confundir a muchas personas. Si va a ayudar a alguien, nunca lo haga de una vez, hágalo poco a poco, consiga que el que recibe la ayuda dependa de usted. Tome medidas para que en el caso que sea usted el que reclama ayuda no caiga en esta situación de recibirla con cuentagotas.

Cuando ayude a alguien, lo hará de tal manera que sea por todos sabido, hay que dar a conocer las buenas acciones y silenciar las que no lo son tanto. Pero no sea usted el que pregone su gran espíritu bondadoso, mejor haga que otros lo proclamen por usted, ya que así aún gana más su prestigio.

## **3. Cuanto más conozca la gente sobre usted, más elementos podrán utilizar en su contra.**

Sería altamente peligroso suministrar al enemigo información que pueda ser utilizada en contra de uno. Y recuerde, los enemigos de hoy pueden ser lo aliados de mañana y los aliados actuales sus futuros enemigos que sabrán donde asestar el golpe. Haga que nadie sepa lo que usted piensa. Separe su vida privada de su vida pública. Si alguien que se desenvuelve en la esfera de su vida pública conoce datos sobre su vida privada, podrá perjudicar los dos ámbitos.

Invente una imagen pública a la medida que a usted le interese. Para nada tiene que ser idéntica su verdadera personalidad con la imagen pública que usted proyecte. Cuando se gaste esta imagen, tenga otra de recambio y proceda a cambiar la piel de la serpiente.

Así mismo, debe conseguir información sobre cualquier persona y cualquier situación. Todos los datos valen y deben ser usados, veremos esto mas adelante. Empiece consiguiendo información sobre sus aliados y que éstos le indiquen mas información sobre los adversarios comunes. Investigue la vida pasada de las personas y de sus familiares, seguro que hay algo que les puede perjudicar si se difundiera. No sea tacaño en el empleo de medios para iluminar su ceguera de información. Tenga previstas contingencias para cuando otros hagan esto contra usted.

## **4. Nunca dependa de las promesas de otros**

Alguien puede tener apenas una mínima influencia en su vida, pero si se hace dependiente de las promesas de esa persona, entonces terminará controlándole de un momento a otro. Las promesas son sólo eso, declaración de intenciones y rara vez se cumplen. Son palabras, y las palabras, el viento se las lleva.

Con aliados, no prometa nada que no pueda cumplir. Con enemigos o adversarios, prometa todo lo que quiera, pero nunca por escrito. Si ha de prometer algo en este caso, hágalo de forma ambigua de manera que cuando vaya a incumplir

su promesa diga que se está malinterpretando lo que se dijo. Recuerde que las promesas realizadas bajo presión o en circunstancias desfavorables, duran poco. Así que cuando haga usted una promesa actúe de la misma manera. Respete sus promesas si ello le conviene, tendrá fama de hombre de palabra. Si va a romper lo pactado, intente que sea la otra parte la que quede peor que usted, busque hechos en los que no cumplieron su compromiso y pregónelos. Usted debe quedar mucho mejor que aquel al que se le rompe su promesa. Por eso, antes de dar el paso, debe hacer una campaña de desinformación indicando que la otra parte no es de fiar y a usted no le queda mas remedio que romper el pacto.

### **5. Nunca dependa del poder de otros**

Esto puede resultar difícil si está usted empleado o trabaja por cuenta ajena, y por tanto depende del poder del jefe más inmediato. Si tiene un trabajo, asegúrese de que podrá mantenerse unos cuantos meses sin la paga habitual.

En el momento que dependemos del poder de otra u otras personas, estamos regalando nuestra libertad de acción, y esa conducta no garantiza el éxito, antes le lleva directamente al callejón sin salida del fracaso en esa dirección.

Mejor haga que otros dependan de su poder sin que se den cuenta; la libertad de acción de los otros quedará seriamente dañada y su poder sobre ellos crecerá.

### **6. Si hace planes que impliquen otras personas, nunca dé por hecho que cumplan su parte**

Nunca dé por supuesto que la gente tiene un fuerte incentivo para hacer por usted lo que a ellos les toca. A usted le corresponde el incentivarlos adecuadamente. Si es posible, trate de moverse y trabajar a su alrededor. Prepare una solución de antemano, en caso de que algo falle.

Compruebe, verifique, no dé nada por hecho ni por supuesto. Fíese sólo de lo que esté en su mano o bajo su control, y aún así, no baje la guardia.

Tampoco tiene la obligación de cumplir la parte de los planes de otras personas si de estos planes va a obtener mas desventajas que beneficios. Es necesario ponderar estas cuestiones.

Las personas cumplirán su parte si obtienen beneficios y sobre todo si ven que pueden seguir obteniéndolos en el futuro. Rara vez lo harán como pago de favores pasados, y si lo hacen, será porque pensarán sacar algún beneficio. Muestre beneficios inmediatos y grandes ganancias futuras: mucha gente le ayudará. Cualquier apelación a otros sentimientos sólo atraerá compasión, caridad o limosna, y usted no quiere eso. Esas supuestas virtudes puede usted ejercerlas cuando quiera; pero tenga cuidado, pues hasta de esta manera puede ofender a ciertos caracteres orgullosos. Si se decide a ser caritativo o compasivo, mire bien con quién y cómo lo hace, ya que ciertas personas pueden resentirse y hasta odiarle por hacerle un favor que saben que no podrán devolver.

### **7. Escuche su propio corazón**

Cuidado si le han enseñado el viejo precepto de apreciar lo que otros te han dicho que aprecie. Ahora ya sabe cómo funciona el proceso de imbuir ideas en las mentes ajenas, así que vigile la propia.

Tenga sus propias ideas. Ya sabe que muchas de las ideas que creemos que son propias, no lo son. Investigue cuáles son suyas y cuáles impuestas. Nuestros padres y educadores conocen bien nuestros puntos flacos porque muchas debilidades fueron impuestas por ellos.

Si tiene fe en algún proyecto, aproveche esa fe, ya que ese sentimiento - la fe - tiene mucha fuerza y es cierto que mueve montañas. Aprenda a escuchar en

sí mismo esa "voz casi inaudible e infalible" que a todos nos aconseja siempre. Cultive su instinto y contrástelo con la razón. Hay ocasiones, en las que se pierde poco y se puede ganar mucho, que hay que seguir el instinto y lanzarse a la piscina sin comprobar si hay agua.

Si ha de tener fe, téngala en sí mismo y no en cualquier creencia o religión que otros le han impuesto para controlarle mejor. De todas maneras, si tener fe en una religión o ideal le hace discurrir más seguro por la empinada senda de la vida, puede mantener dichas creencias. Pero si ha de rezar, además de rezar a su fe, rece para sí mismo y a sí mismo: obra milagros.

### **8. Si alguien hace una declaración que pueda impactarle, verifique dicha declaración, antes de ajustar su vida a tal declaración**

Si alguien le dice algo, esa persona lo hace por alguna razón. Puede que no sea muy fácil determinar si su afirmación es falsa o verdadera. Tal vez esté agitando la hierba para asustar a la serpiente. Compruébelo y entonces sabrá la respuesta pudiendo obrar en consecuencia.

Las declaraciones sin doblez impactan grandemente, pero su efecto dura poco. Al decirle a una persona algo de forma cruda con todos los datos sobre la mesa hace que no tenga que pensar más. Sin embargo, lo que se dice de forma solapada, lo que se sugiere o insinúa, no impacta tanto al principio pero al hacer trabajar la mente pensando en el sentido de lo dicho tiene más efecto a largo plazo.

No se consigue el mismo efecto diciendo a alguien, con todos los datos, que su pareja le engaña; que sugiriendo que a lo mejor en horas de trabajo, su media naranja no está en donde se supone que debería estar. La incertidumbre y la información escasa hace trabajar la imaginación y lo que sólo son posibles indicios se convierten en indudables certezas tras pasar por una mente que sólo quiere ver lo que le hemos sugerido.

### **9. Nunca adquiera algo que le causará más dolor al separarse de ello que la alegría que le produjo el poseerlo**

Recuerde que cualquier cosa que posea también le poseerá a usted. En otras palabras, si algo le pertenece, usted le pertenecerá a ese algo. Puede que tenga que hacer pagos periódicos para que siga funcionando. En ese caso el objeto en cuestión requiere que trabaje para él, o puede que tenga miedo que se lo roben, dañen o destruyan. Realmente es una grave responsabilidad y una pesada tarea la posesión material de cosas; ese es su verdadero precio y no el que pagamos por adquirirlas.

Las relaciones de poder funcionan en las dos direcciones. Si usted tiene poder sobre algo o alguien, también dependerá de ese alguien. Hay que tener cuidado hasta sobre qué se quiere tener poder pues en cierta forma, nos haremos dependientes de ese poder. En caso extremo, el poder como tal puede llegar a causarnos adicción. Conviene no perder el autocontrol, es la última tentación para perder en este apasionante Juego. Se puede morir de éxito.

Tenga cuidado con los objetivos que elige; a veces, una vez conseguidos cuesta más mantenerlos que alcanzarlos. También debe sopesar si ciertas victorias lo son de verdad, pues el desgaste sufrido por usted tal vez no compense la derrota del enemigo. Pirro ganó varias batallas que le llevaron a perder la guerra por el alto coste de sus victorias. Evalúe el coste de sus victorias, sepa de verdad qué gana y qué pierde si consigue alcanzar un objetivo, pues cualquier cambio – aunque sea aparentemente a mejor – lleva consigo ventajas e inconvenientes. Es inevitable.

## **10. Resuelva siempre y únicamente los problemas del momento**

Un problema potencial no es un problema hasta que le afecta en tiempo presente. Esto no significa que uno deba esperar hasta el último minuto para resolver un problema. Más bien significa que uno no debería preocuparse hasta que uno sepa que hay algo de qué preocuparse.

Una vez que el problema se haga presente, actúe para resolverlo. Un problema siempre se solucionará a sí mismo si no se le presta atención, pero la solución generalmente no será de su agrado, o en su beneficio, a menos que se haga cargo de la situación.

No quiere esto decir que nos despreocupemos de los problemas que asomen en el futuro. Es necesario preverlos y abortarlos antes que se constituyan en problemas. Lo que aún no ha surgido, es fácil de eliminar. Tome medidas para que no surjan problemas, es la mejor forma de eliminarlos.

Si aún aparecen problemas, recuerde que un vaso de agua es suficiente para apagar un incendio... cuando empieza a arder.

## **11. No espere poseer algo hasta que le pertenezca por completo**

Si espera que alguien le dé algo, no crea que lo tiene hasta que lo tenga en sus manos. No crea ni siquiera en lo que vea, sólo en lo que pueda coger con sus manos.

Olvide las promesas, garantías y demás frases amables al oído. Eso es humo, y el humo se disipa con la ligera y fría brisa de la realidad. Al final no tendrá ni el humo.

## **12. No dé nada por supuesto.**

Dar algo por supuesto es una receta infalible para dirigirse sin remedio a la catástrofe. Verifíquelo todo: información, tareas en curso, etc. No suponga nada. La suposición es un ejercicio mental, y las ilusiones de la mente rara vez coinciden con la dura realidad. Confirme, no se fíe, no suponga.

No suponga que lo que le cuentan es cierto, el que se lo cuenta puede estar también engañado o simplemente pretende engañarle a usted. Confronte las fuentes de información.

Por supuesto, en la vida hay incertidumbres, intente reducirlas a niveles aceptables. Sólo en el caso que la ganancia puede ser grande y la pérdida escasa puede comenzar una actividad en la que haya un gran margen de inseguridad. Clausewitz lo denominaba "la niebla de la guerra": por muchos planes y muy completos que se hagan, una vez empieza la acción, todo son imprecisiones.

## **13. No despierte envidia.**

La envidia es la más inconfesable y oculta de las emociones. También es una de las más duraderas y peligrosas porque nunca baja su intensidad, más bien se incrementa. Aunque se dice que vale más ser envidiado que envidioso, conviene no ser ni lo uno ni lo otro. Si consigue el triunfo o ciertas victorias parciales, debe esperar despertar envidias, acepte que es inevitable. Y también debe saber que está generando un gran peligro que le puede aparecer mucho tiempo más tarde, cuando las condiciones sean mejores para el envidioso y peores para usted.

En primer lugar debe detectar quiénes son estas personas. Lo puede hacer mediante su red de información o bien observando sutiles cambios de actitud de esas personas hacia usted. Una vez detectadas estas personas, debe volverlas a su causa tal y como se explica más adelante o mediante las tácticas explicadas en el *capítulo 7*. O debe ser implacable con ellos y destruirlos antes que ellos lo hagan con usted, ya que lo harán en cuanto le encuentren en dificultades o más débil

que en este momento. Como medida preventiva, se debe evitar ser envidiado. Para ello, no se debe parecer demasiado perfecto ni que toda nuestra vida discurre suavemente y sin problemas. Invente, o saque a la luz, pequeñas imperfecciones o insignificantes problemas particulares que ensombrezcan ligeramente su triunfo de forma que no le hagan ser acreedor de envidia por nadie. Debe inculcar en la mente de todos una idea de que aunque aparentemente ha logrado sus objetivos, el destino le manda alguna desgracia que le hace tan humano como el resto de los mortales. Empañe el brillo de su victoria para no deslumbrar y llamar la atención a los envidiosos. Y, por supuesto, no haga ostentación. Si ha comprendido la vía del poder y la esencia última del Gran Juego, ya intuirá que la ostentación a nada bueno conduce. La vana ostentación hincha el ego; y un ego más grande ofrece un mejor blanco para los impactos de la manipulación mediante el arma de la adulación.

#### **14. Respire información**

La información debe ser para usted como el aire que respira. Nunca le debe faltar y siempre que pueda se la debe negar a sus adversarios. Sobre éstos debe hacerse tres preguntas. ¿Quién es? ¿Qué hace? y ¿Qué puede hacer?. A la primera pregunta se debe responder definiendo al adversario, generalmente trata sobre todo lo que es y ha hecho. La segunda es definir las actividades actuales, es el presente. En estas dos primeras preguntas no hace falta realizar juicios de valor. Sí hay que hacerlo para contestar a la tercera pregunta. Generalmente obtendremos varias respuestas, varias hipótesis. Tras este estudio del enemigo, debemos determinar cuáles son sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Luego nos aplicaremos estas mismas preguntas a nosotros mismos.

Después de estudiar de los puntos fuertes del enemigo y los puntos débiles propios deduciremos la hipótesis más peligrosa y montaremos nuestra seguridad y defensa. Estudiando nuestros puntos fuertes y las debilidades del adversario deduciremos las hipótesis más ventajosa y en esa dirección realizaremos nuestras acciones ofensivas. Este proceso de estudio debe ser permanente y no parar nunca.

Si hay algo del enemigo que no sabemos o entendemos, debemos hacer algo para obtener esta información. Hay que tener muy claro qué es lo que queremos saber y qué medios emplearemos para su obtención. La otra parte también emprenderá acciones con este fin; debemos negarle la información o por lo menos ocultarle y desvirtuarle parte de ella. También usted puede enviarle información falsa; pero tenga cuidado, el adversario puede hacer – y hará - lo mismo con usted.

Con los aliados, también hay que aplicar las tres preguntas y estudiar sus fortalezas y debilidades para tener previstos planes por si conviniera aplicarlos. Ponga también a prueba a todas las personas de su entorno para observar sus reacciones. Por último, póngase a prueba a usted mismo, se conocerá mejor y conociéndose más a fondo entenderá cada vez más cómo piensan y actúan las personas.

## **SOBRE LA VICTORIA Y LA DERROTA**

Toda victoria obtenida u objetivo cumplido, debe ser celebrado con mesura y sin excesos. De hecho, conviene no dar publicidad ni hacer ostentación de las victorias propias. Recuerde que no es bueno ir dejando tras de sí un rastro de humeantes y medio chamuscados envidiosos, derrotados y resentidos.

Las razones son variadas: lo que creemos una victoria puede ser solo una retirada estratégica de nuestro enemigo, por lo cual la vergüenza sería total en caso de ser nosotros los derrotados al final. Otra razón, es que en la publicación de la victoria subyace una inútil y poco saludable humillación adicional del enemigo derrotado, que lejos de neutralizarlo para siempre, le instalará un recordatorio para caer sobre nosotros a la próxima oportunidad.

Es imprescindible por lo tanto, asegurarnos que no habrá "*próxima oportunidad*" y esto sólo se logra con la desaparición de nuestro enemigo. Si el mismo es derrotado por la fuerza, la destrucción deberá ser absoluta y más allá de la piedad: no hay peor cosa que dejar a una rata herida... Si el mismo capitula por rendición, sin perder de vista que nuestro objetivo era precisamente su derrota y dejando a un lado las pasiones humanas por un momento, se debe convertir ese enemigo derrotado en un aliado, por lo cual desaparecerá como enemigo. Esta última situación es la ideal. Nunca se deben dejar enemigos tras las espaldas, y si por una eventualidad los deja, jamás cometa el error de olvidarlos... ellos nunca le olvidarán a usted.

Previo a cualquier enfrentamiento, es necesario medir las fuerzas del enemigo. Sin embargo ni la mejor labor de investigación nos dará una idea de las mismas, puesto que frecuentemente ni el propio enemigo conoce sus fuerzas hasta llegada la hora de emplearlas. Este hecho puede llegar a causar sorpresas agradables y desagradables para cualquiera de los dos contendientes.

Para conocer a su enemigo, en una primera etapa es necesario que se le ignore o que se le considere como tal. Si es enemigo declarado, simule su identidad. Ganándose su confianza averigüe cuanto pueda, pero en especial:

- Quiénes son sus enemigos pasados y actuales, ahí tendrá posibles aliados.
- Cuáles son sus elementos más preciados, ahí sabrá donde dolerán más los ataques. Conozca cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para obrar cómo ya se ha explicado.
- Averigüe dónde encontrarlo y cómo, la invisibilidad es el arma defensiva más poderosa, como la sorpresa lo es en la ofensiva: ni se le ocurra cedérsela para que se ampare en ella.

Agotados estos medios de conocer al enemigo, comenzará con lo que llamaremos algunas escaramuzas, pequeños ataques selectivos, lo que se denomina toma de contacto y valoración de dicho contacto. Deberán cumplir dos objetivos:

- Que el enemigo subestime tus fuerzas y sobrevalore desmesuradamente las suyas. Esto se logrará empleando tácticas de una ingenuidad pasmante en un principio. Debe hacer las cosas relativamente mal, sin que se note demasiado.
- En la reacción del enemigo conocerá la realidad de su potencial. Debe forzarle a revelar su despliegue y sus medios. Pero este paso no debe considerarse único; se deben intensificar las escaramuzas y pequeños ataques una y otra vez en forma gradual, de manera que el enemigo le subestime una y otra vez, se sienta mas confiado en sí mismo; y sobre todo, le revele todos sus recursos. Es la fase de obtención de información, que aunque se debe hacer siempre, es en esta fase donde reviste mayor importancia.

Llegado a este punto desaparecerá usted de su vista por un tiempo prudencial. Esto lo convencerá de que usted ha sido derrotado. Debe realizar todas las acciones posibles para que quede convencido que ha resultado vencedor.

Usará usted ese tiempo para evaluar los datos obtenidos, y para que el enemigo nos olvide. En el momento menos pensado iniciará una campaña sorpresiva fulminante con todos los recursos a su alcance, los cuales deberán exceder por mucho los que utilizó hasta el momento. Como sabrá sus puntos débiles, ahí concentrará sus fuerzas y ahí dirigirá todos los golpes. Como conocerá que es lo

más valioso para él, sabrá como arrebatarlo o destruirlo. Como conocerá dónde el adversario es fuerte, evitará luchar en esas condiciones; estará seguro porque habrá tomado medidas ante sus posibles reacciones. Como usted sabe que a veces surgen imprevistos, tendrá una reserva de medios que empleará para esos menesteres o para acabar de destruir al enemigo. Como entiende que hay que emplear la flexibilidad, tendrá planes alternativos para posibles cambios de situación. Como usted sabe buscar y crear la sorpresa, ésta será múltiple: por la intensidad, por el momento y por la procedencia.

Para llevar a cabo un buen ataque, deberá causar en el enemigo la sensación de que es acosado las veinticuatro horas del día. Como usted no dispone seguramente de ese tiempo, recurrirá a los enemigos de su enemigo, dándoles razones para atacarlo. Si no los tiene o no lo quieren atacar, entonces usted creará enemigos artificiales mediante la difamación, la mentira, y los rumores sin el menor escrúpulo: en la guerra todo medio es lícito, el vencedor reescribe la Historia.

No importan las capacidades de los aliados: desde un hombre fornido que lo amedrente hasta una mujer histérica que lo moleste telefónicamente, son útiles, pues crean en su enemigo la sensación de que es atacado por varios frentes y no le deja un momento de respiro. Asegúrese en especial de privarlo de: el descanso, la tranquilidad, el anonimato. Una persona cansada, intranquila e insegura es una persona débil y propensa a capitular.

Como la destrucción de un enemigo suele ser una tarea arduo costosa, y poco frecuente, el objetivo primordial perseguido será en todos los casos su capitulación, su rendición.

Esta incluirá: que el enemigo se disculpe por una ofensa cometida, le retribuya por un daño cometido, o acceda alguna demanda que considere justa. Una vez conseguida la capitulación, consiguió instalar en el enemigo un sano temor hacia usted. Sorpréndalo nuevamente y entréguele obsequios en su humillación. Gánese su amor, ya ganado su temor, y tendrá un aliado de por vida, o al menos una frontera segura. Recuerde que según Nicolás Maquiavelo la situación ideal de un príncipe es la de ser "*amado y temido a un tiempo*" y sólo se debe prescindir de lo primero cuando no es posible la obtención de ambas cosas. Además, siendo amable con el enemigo en el momento de su derrota, grabará en su mente la sensación de ser una persona imprevisible, con lo cual su temor aumentará.

Las personas tienen tres temores: lo desconocido, lo imprevisible, y lo irreversible... El resto de los temores deriva de estos, por tanto si le consideran un ser misterioso, imprevisible y capaz de golpear de manera irreversible, le temerán como al mismísimo diablo. Cree y mantenga esa fama y su mismo prestigio no sólo le evitará problemas sino que le traerá soluciones.

# LIBROS RECOMENDADOS

Otros autores intentan impresionar al lector con una extensa relación de fuentes bibliográficas. Creo que sólo consiguen que los lectores adviertan que el autor ha leído mucho. Aquí no se va a relacionar la bibliografía empleada. Le voy a proponer una relación de libros relacionados con el tema que seguro que le interesan y le pueden ayudar a profundizar en este apasionante Gran Juego. Son los siguientes:

- **El Arte de la Guerra.** *Sun Tzu.*
- **El Príncipe.** *Nicolás Maquiavelo.*
- **De la Guerra.** *Nicolás Maquiavelo.*
- **Oráculo Manual y Arte de la Prudencia.** *Baltasar Gracián*
- **El Discreto.** *Baltasar Gracián*
- **El Libro de los Cinco Anillos.** *Miyamoto Musashi.*
- **El Arte de la Guerra II.** *Sun Bin.*
- **Sobre la Guerra Continuada.** *Mao Tse Tung.*
- **Las 48 Leyes del Poder.** *Robert Greene*
- **El Padrino.** *Mario Puzo.*
- **Tao Te King.** *Lao Tse.*
- **Analectas.** *Confucio.*
- **Máximas.** *De la Rochefoucault*
- **Regreso a los Orígenes.** *Huanchu Daoren.*
- **Hagakure.** *Jocho Yamamoto.*
- **Biografías** de *Napoleón Bonaparte* (Francia), *Lenin* (Rusia), *José Fouché* (Francia), *Luis XIV* (Francia), *Familia Borgia* (Italia), *Cardenal Richelieu* (Francia), *Fernando el Católico* (España), *Henry Kissinger* (EEUU.), *Mao Tse Tung* (China), *Duque de Alba* (España), *Julio Cesar* (Roma) y *Alejandro Magno* (Grecia)
- **Historia:** Siglos XV y XVI (Italia, España y Japón), Periodo de Primaveras y Otoños (China), Periodo de los Tres Reinos Combatientes (China), Historia de los Papas (Estado Vaticano)

Muchos de estos textos se encuentran en la dirección de Internet **EL ARTE DE LA ESTRATEGIA**, en la URL:

<http://www.personal.able.es/cm.perez/>

Creo que si lee todo esto tiene tarea para varios años. De todas formas, merecerá la pena. Así que no le relaciono más temas. Espero que disfrute con la búsqueda de estos temas y con su lectura, seguro que lo hará. El que esto escribe aún sigue buscando, leyendo y disfrutando.

## Acerca del Autor

Carlos Martín Pérez

**E-mail:** [cm.perez@able.es](mailto:cm.perez@able.es)



Carlos Martín Pérez es Oficial del Ejército Español. Ha realizado funciones de Mando y ocasionalmente Inteligencia y Administración. Actualmente desarrolla sus funciones en una Unidad Logística. Ha llevado a cabo Misiones de Paz en Bosnia Herzegovina (ex Yugoslavia).

Experto en estrategias, ha aplicado su formación profesional a pensar el desenvolvimiento las situaciones humanas y en cómo aprovechar las reglas bajo las que éstas parecen guiarse en beneficio propio.

Religiones, Autoayuda y Crecimiento

# El arte de la ventaja

Carlos Martín Pérez



libros  
en red

# El arte de la ventaja

Carlos Martín Pérez

Colección

Religiones, Autoayuda y Crecimiento



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

Dirección General: Marcelo Perazolo  
Dirección de Contenidos: Ivana Basset  
Diseño de cubierta: Cinzia Ponisio  
Diagramación de interiores: Guillermo W. Alegre

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro, su tratamiento informático, la transmisión de cualquier forma o de cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, registro u otros métodos, sin el permiso previo escrito de los titulares del Copyright.

Primera edición en español en versión digital  
© LibrosEnRed, 2006  
Una marca registrada de Amertown International S.A.

Para encargar más copias de este libro o conocer otros libros de esta colección visite [www.librosenred.com](http://www.librosenred.com)

# ÍNDICE

Carta al lector	6
Los principios	8
Sobre la finalidad de las acciones	8
Sobre el querer, poder y saber	13
Las personas	19
Sobre la necesidad de conocer la conducta de las personas	19
Sobre el prestigio y la reputación	21
Sobre la amistad, los aliados y los adversarios	24
Sobre las virtudes y los defectos	28
Sobre la decisión	30
Sobre el control de uno mismo	32
El trato con las personas	38
Sobre actuar como un cortesano	38
Sobre el trato con personas con mayor poder	41
Sobre hacerse indispensable	44
Sobre los silencios y las ausencias	45
Sobre la ausencia de forma	46
Sobre las promesas y las traiciones	47
Sobre la envidia	48
Sobre el fanatismo, idolos y líderes	49

Las estrategias	51
Sobre vencer sin combatir o ganar antes del combate	51
Sobre la mente como arma	55
Sobre las estrategias para vencer	61
Sobre la manipulación de la información	75
Sobre la victoria y la derrota	77
Acerca del autor	81
Editorial LibrosEnRed	82

## CARTA AL LECTOR

En estos tiempos de tanta información y tan poco conocimiento, son pocas las personas que leen, y menos aún las que saben lo que conviene leer. Puesto que estás leyendo estas líneas, me figuro que perteneces a este último grupo. Lo que a continuación vas a encontrar quizás te choque y hasta te pudiera escandalizar. No es mi intención escandalizarte, recurso fácil de quién tiene bien poco que decir. Al contrario, pretendo que este libro te sea de verdadera ayuda y logre que empieces a enfocar los asuntos humanos desde una visión libre de pensamientos preconcebidos. Aquí verás una exposición de una de las caras de la realidad, pues ésta tiene tantas caras como personas la perciben. Notarás en estas páginas el aroma de muchos personajes clásicos que nos precedieron así como ideas y conceptos que nadie dirá que practica, pero que todo el que obtiene cierto éxito en sus empresas lleva a cabo con la mayor diligencia y aplicación. No es éste un libro políticamente correcto y mucho de lo que aquí se expone choca frontalmente con lo que es aceptable hoy en día. Cuando acabes de leerlo, nada de lo que veas te parecerá igual, nadie escapará a tu perspicaz visión y ninguna conducta te resultará chocante. Sólo con haber logrado ese objetivo me daría por satisfecho. Si además empleas estos conocimientos en superarte y lograr que tu vida discurra de forma más llevadera, mi alegría será aún mayor.

La mayoría de las personas no suelen pensar con la cabeza, antes lo hacen con el estómago o quizás con lo que éste tiene más abajo. Estoy seguro que tú no eres como esa mayoría y que ya te has formulado ciertas preguntas sobre la vida. Entonces, si dudas de todo lo que ves y te preguntas todo lo que no entiendes, ya has hecho la mitad del camino y te estás elevando sobre el resto de las gentes que están anestesiadas en su ignorancia. Cualquier asunto, como las monedas, tiene dos caras. El que pienses y actúes así te dará un gran poder, pero a cambio tendrás en

ti un dulce veneno que inevitablemente te obligará a pensar en el porqué de las cosas.

Este libro es breve, pues convendrás conmigo que más vale lo intenso que lo extenso. Para comunicar asuntos importantes no es necesario aburrir a nadie con florituras innecesarias y es mejor expresarse claramente. Hay muchos libros sobre cómo superarse como persona o cómo alcanzar el éxito. Muchos de ellos están muy bien y te recomiendo su lectura. Ninguno de ellos osa rozar los conceptos que aquí encontrarás. Piensa con tus propias ideas, concéte a ti mismo, contrólate en todo y que la buena suerte te acompañe en todo lo que emprendas.

Mostar (Bosnia Herzegovina), en mayo de 2001

Carlos Martín Pérez

## LOS PRINCIPIOS

### SOBRE LA FINALIDAD DE LAS ACCIONES

Quien haya logrado cierto éxito en su vida evitará confesar todos los métodos que empleó para obtenerlo. Si además lo consiguió teniendo que competir con otros adversarios, tampoco reconocerá las tretas y juego sucio que inevitablemente habrá tenido que usar. De hecho, es probable que censure a otros que emplean dichos métodos. El ser humano es agresivo por naturaleza y a la menor ocasión saca de su encierro al feroz depredador que todos albergamos en nuestro seno. Hay unas claras reglas de conducta civilizada, pero no por ello ha desaparecido la violencia en el trato, simplemente se ha vuelto más sutil, y no por ello menos peligrosa. Se guardan las formas, pero en el fondo siguen existiendo los mismos dilemas: comer o ser comido; luchar o huir, atacar o defenderse. Por lo tanto, para sobrevivir y aún medrar en estas circunstancias, conviene guardar las formas y entender el fondo. Muchos idealistas replicarán que el ser humano es bueno por naturaleza. Estoy de acuerdo con ellos, el ser humano es capaz de realizar los actos más generosos y heroicos, pero también de los más viles y despreciables. Somos así, y negarlo es echarse arena en los ojos. En las relaciones humanas es inevitable el conflicto, sólo me atengo a la observación de los hechos. Tal vez el futuro sea de otra forma más civilizada, pero en el presente, así se manejan las relaciones entre las personas. Como tú vives en el presente, aplícate a la realidad y prepárate para solucionar por cualquier medio todo conflicto, lucha, combate o rivalidad. Hay quien dice que los medios que se emplean son tan importantes como el fin perseguido. Es cierto, pero si no tienes opción, no te importe usar cualquier medio a tu alcance. Porque como lo importante es ganar, los que digan lo contrario es que no suelen hacerlo y así se consuelan, o son expertos manipuladores que dicen una cosa y hacen otra. El sudor del campeón huele a perfume y muchos corren a secárselo; el del derrotado, es simplemente sudor y estéril fatiga. Y como en esta vida todos nos ganamos el pan con sudor, harás que el tuyo cambie de aroma.

Cualquier persona en su sano juicio tiende a buscar el placer y a huir del dolor. La felicidad es una forma de placer y la infelicidad una clara muestra del dolor. Una de las condiciones para alcanzar la felicidad es tener éxito en las empresas que nos proponamos. No es la única condición, pero es un

gran componente de este estado mental que denominamos felicidad. La felicidad sólo es duradera si la obtienes sirviéndote de las dificultades y de las facilidades como medios de crecimiento personal. El éxito depende de qué fines pretendas, de las acciones que realices en esa dirección y del resultado de éstas. El que no sabe hacia donde va, puede acabar en cualquier sitio. Por lo tanto, debes conocer el fin al que encaminas tus acciones. De la misma manera que apuntas un arco antes de lanzar la flecha, siempre que empieces una actividad debes tener claro el objetivo final. Así mismo, antes de elegir el fin tus acciones es necesario considerar si tras haber alcanzado tus propósitos quedarás en mejor situación que antes de iniciarla, si el mantenimiento del objetivo conseguido merece la pena su consecución y si los medios empleados son rentables respecto a los beneficios que la nueva situación te va a reportar.

Una vez alcanzado el éxito también conviene saber detenerse y conformarse con los resultados obtenidos, pues todas las cosas, una vez llevadas a su extremo comienzan a convertirse en su contrario o empiezan a degenerar y destruirse. Una vez que el día ha llegado a su *medio* día está en su plenitud, a partir de ahí empezará a decaer y más tarde se convertirá en su contrario, la noche. Hay que saber cuando recoger los frutos, ni demasiado verdes ni tan maduros que empiezan a pudrirse. Sabrás retirarte cuando estés ganando. Es lo que hacen los jugadores profesionales. Tan importante es una buena retirada como un buen ataque. Pondrás a salvo tus éxitos cuando tengas bastantes, incluso si son muchos. Un éxito continuado será siempre sospechoso; es más segura la buena fortuna alterna. La fortuna se cansa de llevar a uno a cuestras durante mucho tiempo.

Cualquier objetivo elegido debe ser realizable. Por muy bien que apuntes un arco, si la diana está a mayor distancia del alcance de la flecha, nunca lo alcanzarás. Todo objetivo debe ser fácilmente definible, tiene que ser claro y concreto. Puesto que un objetivo vago y difuso puede ser interpretado de muchas formas, sus resultados también lo serán y nunca sabrás si lo has realizado. Para llegar a la meta final hay que fijar pasos intermedios, etapas que serán aún más claras y definidas que el objetivo final. Si te encuentras en un callejón sin salida, has de examinar tus intenciones originales; si ya has triunfado has de meditar hacia dónde te diriges.

Sabrás qué quieres hacer con tu vida. Una vez elegidas unas metas razonables, tienes que discurrir la forma de alcanzarlas. Si no obras de esta

manera, el destino u otras personas te manejaran a su antojo. Conviene distinguir qué ideas sobre la vida son tuyas y cuáles son impuestas; pues creyendo alcanzar un objetivo propio, sólo llegarás al que otra persona te ha hecho ir. En eso consiste la libertad, en discernir en tu mente qué ideas son tuyas y cuáles ajenas obrando en consecuencia. Seguro que conoces a quién sin tener vocación, su familia le presionó para licenciarse en medicina porque su padre, su abuelo, etc. lo fueron. Ahora es un doctor infeliz y desgraciado que no disfruta de su trabajo. Muchos pensamientos sobre las cosas que crees que son tuyos, en realidad son impuestos por tus padres, tus educadores, nuestra sociedad, tradición, religión o moral imperante. No dejes que lo que la sociedad llama moral te impida hacer lo que está bien, porque la moral es cambiante y lo que ayer era correcto, hoy es dudoso y mañana escandaloso. No dejes que ideas ajenas enturbien tu mente. Distingue moral y ética. La moral trata de lo que ahora se acepta como bueno, y es variable. La ética sólo trata de lo que siempre estará bien. Olvida la moral y practica la ética. Aunque generalmente estos dos conceptos se presentan mezclados, obrarás de forma ética con apariencia de moral. Como la moral es mutable, la emplearás cuando convenga y siempre guardarás las formas y la apariencia. Como la ética es inmutable, la observarás siempre, ya que si te desvías de ella, generarás consecuencias indeseables. Una vez tengas claro qué está bien y qué está mal, que tengas un código ético verdaderamente tuyo, nada te será inalcanzable. Por supuesto, para alcanzar ciertos objetivos será ineludible el imponer a otras personas tus ideas y acciones. Conviene saber cómo hacerlo usando la mínima fuerza, simplemente persuadiendo o seduciendo. Usar la fuerza es propio de las bestias, usar la inteligencia es una cualidad humana. Hay que hacer que las ideas de los demás tiendan a coincidir con las propias y que las acciones de los demás sean las que uno pretende. Esto es un arte que debes estudiar y practicar.

Si tienes fe en algún proyecto, aprovecha esa fe, ya que este sentimiento tiene mucha fuerza y es cierto que mueve montañas. Aprende a escuchar en ti mismo esa voz casi inaudible e infalible que a todos nos aconseja siempre. Cultiva tu instinto y contrástalo con la razón. Hay ocasiones, en las que se pierde poco y se puede ganar mucho, que hay que seguir el instinto y lanzarse al estanque sin comprobar si hay agua. Si has de tener fe, tenla en ti mismo y no en cualquier creencia o religión que otros te han impuesto para controlarte mejor. De todas maneras, si esa fe en una religión o en un ideal te hace discurrir más seguro por la empinada senda de la vida, puedes mantener dichas creencias. Pero si has de rezar, además de rezar a tu fe, reza para ti mismo y a ti mismo: obra milagros.

En ocasiones tendrás que ceder en tus acciones y convicciones. Cada vez que lo hagas, tendrás presente que cedes un pie para ganar un paso. Ninguna retirada debe hacerse sin la idea de un mayor y posterior progreso. Nunca hay que actuar de forma totalmente extraña a las tradiciones y costumbres de la sociedad en donde vives. Muchos siglos después de abandonar las cavernas, vivimos en una tribu: a las personas les incomoda el que se atreva a actuar de forma ajena a los ritos tribales. Las costumbres dan seguridad y comodidad, y aquel que se atreve a transgredirlas atenta contra su plácida estabilidad. Los hombres viven tranquilos si se les mantiene en las viejas formas de vida, nunca creen en lo nuevo hasta que adquieren una firme experiencia de ello. La naturaleza de la gente es muy poco constante porque resulta fácil convencerles de una cosa, pero es difícil mantenerlos convencidos. Todo el mundo teme los cambios, tú debes crearlos y vivir en ellos. La vida es continuo cambio, lo que no cambia está muerto. Debes elegir el ritmo de la vida y del cambio. Cuando obres así, guarda las formas, aparenta que todo marcha de acuerdo a lo que siempre ha sido; sólo tu conoces el último fin a donde se dirigen tus actos. Hay quien dice y obra de manera de "cambiar todo para que nada cambie"; tu obrarás cambiando todo sin que parezca que nada cambia.

Un pensamiento que no logre realizarse en su plenitud está inacabado. Este fenómeno genera emociones. Las emociones estorban a la acción. Cuando realices algo, no dejes que las emociones influyan. Una vez acabada la acción, debes dejar surgir las emociones. Estas son inevitables, son parte fundamental del ser humano. Hay que controlarlas de dos maneras: cuando actúes y cuando surjan. Si estás inmerso en la acción, debes anular las emociones o por lo menos reduciras a un nivel en el que no perjudique lo que hagas. Es imposible contener las emociones sin que surjan al exterior. Si así lo hicieras, al igual que el agua que llena un embalse, en algún momento romperían el muro que las contiene y saldrían desbordadas, en masa y sin control. Debes vaciar el agua acumulada poco a poco, siendo tú el que despacio y bajo tu control la liberas. Aprende a considerar que los pensamientos y las emociones son cosas, y trátalos como tales. Tú eres más que las ideas y las emociones, eres el que las controla. Cuando ninguna emoción te altera, cuando ni el amor, ni el odio, ni el temor, ni la pasión, ni la ira, ni la felicidad logran penetrar en ti, entonces el pensamiento discurre con claridad y estás centrado. Cuando aparecen las emociones, pero estás cerca del estado anterior, te encuentras en armonía y las emociones no suelen ser un estorbo para tus acciones. Es importante meditar y entender todo este proceso.

Naturalmente, hay que saber como manejar los pensamientos y emociones de los demás, así como evitar que alguien lo haga con los tuyos. En toda relación humana es inevitable que este fenómeno ocurra, debes tenerlo en cuenta y aprovechar esta circunstancia. Cuida y vigila tus pensamientos y tus emociones. Tu mente es sólo un instrumento, y a la vez es una herramienta muy fina y delicada; es tu mejor arma, debes tenerla constantemente afilada y presta a su uso. La mente puede ser tu mejor aliada o tu más enconado enemigo; tú eliges.

Ganar o perder son la misma cosa, es humano entender que se prefiere la ganancia a la pérdida. En la ganancia contrastas que tus capacidades y conocimientos son adecuados y no sólo válidos en el reino de la teoría. En la pérdida aprendes qué has hecho mal, cuáles son tus errores y cómo debes corregirlos. En los dos casos aprendes y en los dos casos influye la suerte, buena o mala. No confundas la buena suerte con creer ser muy hábil, ni la mala suerte con pensar que eres incompetente. El primer caso te traerá una confianza infundada que te acarreará desastres futuros y el segundo te puede hacer pensar que no eres capaz de acometer cualquier empresa razonablemente realizable, impidiendo en el futuro la perfecta ejecución de cualquier acción. La buena suerte tiene sus reglas; no todo son casualidades para la persona inteligente; el esfuerzo te puede ayudar para obtener la buena suerte. Si bien lo piensas, no hay otro camino sino el de la inteligencia y la prudencia, porque no hay más buena ni mala suerte que la prudencia o la imprudencia. Tantea tu suerte para actuar. Es un gran arte saber dirigir la suerte, esperándola u obteniéndola. Pero su comportamiento es tan anómalo que nunca podrás entenderla del todo. Si la encuentras favorable, prosigue con atrevimiento, pues la suerte suele apasionarse por los audaces. La sabiduría y la prudencia de nada sirven si no se presenta una ocasión propicia; los buenos arados nada pueden por sí solos si no se presenta una estación favorable. De lo que el destino y la buena o mala suerte te depare, casi siempre podrás salir airoso. Tómallo como una prueba de la que sacarás enseñanzas. Las desgracias o venturas sólo llegan cuando las hemos buscado con nuestros actos y sólo uno mismo puede enmendarlas. Cuando el destino nos envía calamidades, podemos superarlas; cuando las hemos buscado nosotros mismos, sucumbiremos ante ellas. Aquel que está siempre embriagado, por drogas o por el triunfo, está cegado y es él mismo el que crea esta situación. De él depende el evitar y superar este estado mental. La muerte de un ser querido la manda el destino, y al ser su origen ajeno al que sufre la pérdida, se suele poder superar. Por lo tanto, serás muy cuidadoso con las situaciones que

crees, pues serás esclavo de ellas. Porque lograr dominar estas situaciones es tener poder.

Puedes entender el poder de varias maneras. Hacia fuera de ti y enfocado a los demás es la capacidad de que otras voluntades se sometan a la tuya. En este caso, el máximo poder lo tiene quien todo lo impone sin imponer nada. Es sabio quien vence sin lucha. Otra cara del poder es la aptitud de lograr convertir todas tus ideas en hechos. También se puede entender como un dominio sobre uno mismo, pues el que se domina a sí mismo no hay nada que no pueda hacer. Ese es el verdadero poder en estado puro. Normalmente aparecerán las dos formas de poder, y casi siempre incompletas, ya que es extraño que se consiga ejercer en su totalidad.

### SOBRE EL QUERER, PODER Y SABER

Para lograr concluir con éxito cualquier asunto, hay que querer lograrlo con intensa fuerza, hay que saber cómo hacerlo y hay que poder hacerlo, tener libertad para poder actuar. Querer, saber y poder. Si falla cualquiera de estas condiciones, estás asegurando el fracaso y tú no quieres que eso ocurra. Querer es tener la firme voluntad de lograr el objetivo propuesto. Implica fe en uno mismo, convencimiento de que es posible, deseable y realizable la empresa propuesta. Más hace el que quiere que el que puede. Saber es adquirir o conocer cómo usar los conocimientos que tenemos para conducir nuestras actividades hacia donde nos interese. Debes siempre preocuparte en tener conocimientos sobre todas las actividades que realices. Nadie intenta domar una fiera sin saber cómo se hace, te destrozaría. Poder hacer algo quiere decir que ninguna circunstancia o voluntad ajena estorbará tus acciones. Siempre debes conservar la capacidad de poder hacer lo que te propones y si estás enfrentado a alguien, negarle o interferirle esta necesidad, pues en verdad, es una necesidad.

Para precaverte de las acciones que contra ti puedan hacer tanto las personas como el azar en general, debes tener una seguridad. Consiste adoptar un dispositivo que permita hacer frente con unas razonables garantías de éxito a cualquier agresión exterior a tus planes y acciones previstas o en curso. Así mismo siempre debes quebrar la seguridad de tus adversarios. Esto se puede hacer mientras están planificando, preparándose para actuar o mientras actúan. Hay que atacar la mente del adversario y frustrar

sus planes, esa es la mayor seguridad para ti y un gran quebranto para el competidor. Frustra sus planes, rompe sus alianzas, ataca antes de que esté preparado, antes de que esté seguro. Evita que te lo hagan a ti.

También debes buscar la sorpresa en todas las acciones que realices en tu vida. Por sorpresa se entiende el emplear medios o métodos desconocidos por el resto de las personas o emplearlos en el lugar o momento más inesperados. Responder a una forma con una forma es franqueza, responder sin forma a la forma es sorpresa. Empleándola causarás grata impresión en seres queridos y en aliados; y sorprendiendo a tus adversarios o competidores lograrás gran ventaja sobre ellos. Es un estado de tu mente, piensa de manera totalmente diferente a como lo hacen los demás y la forma de lograr la sorpresa aparecerá de forma clara en tu pensamiento. Utiliza medios que ya nadie usa y empléalos de una forma que nadie haya empleado. Emplear el mismo tipo de estratagema que tu adversario es lo último que éste espera. El mismo tipo de sorpresa se puede emplear como máximo dos veces, después dejará de ser sorpresa. Elige el momento más inoportuno, el lugar más inesperado, los medios más increíbles y la sorpresa será total. Emplea la seguridad para protegerte de las sorpresas que el destino o tus competidores puedan lanzar contra tus acciones y planes.

Mide tus fuerzas cuando las emplees, no las agotes todas en una sola acción, ya que pueden hacer falta en sucesivas actividades o para responder a imprevistos. Sé comedido en el uso de tus medios, aprende a conseguir objetivos con las fuerzas justas, dosifícate. Poco mérito tiene conseguir algo si tienes gran abundancia de medios para lograrlo. Aumentará tu prestigio el ser capaz de lograr cualquier cosa con escasos medios. La maestría en medir tus fuerzas es emplear las de otros en provecho propio, hacer que el adversario se destruya a sí mismo, hacer que los demás hagan las cosas por ti. Así te mantienes fresco y renovado mientras los demás se desgastan. Tus competidores buscarán siempre que realices acciones que con gran gasto de fuerzas no te hagan obtener grandes resultados. Querrán que te agotes, que te esfuerces sin lograr nada. Sabrás evitarlo y hacer que sean ellos los que padezcan en un estéril desierto sin medios ni resultados. Esto requiere práctica e inteligencia.

En el momento y lugar decisivos para la consecución de un objetivo hay que concentrar las fuerzas que se disponen, como una lente que enfoca los rayos del sol en un solo punto. Hay que saber elegir el momento, el lugar

y la cantidad de fuerza a concentrar. Por el contrario, conviene dividir las fuerzas adversarias para que no lleguen a concentrar sus medios. Una vez divididas, puedes lanzar tus medios, que serán superiores, contra una parte de los competidores que será derrotada con facilidad. Busca el punto débil de las cosas o de las personas y aplica ahí una fuerza concentrada, esto te hará invencible. De esta forma, una pequeña fuerza puede vencer a cualquier fuerza superior. Cuídate que el enemigo no te haga lo mismo. En muchas ocasiones conviene que nadie sepa cual es tu fuerza ni cómo está dispuesta, así nadie sabrá dónde concentrar las suyas para causarte daño.

Una vez que empieces a cosechar éxitos, mantendrás el impulso de las primeras acciones para beneficiarte de la disminución, ya conseguida, de las fuerzas del adversario o para anular y desequilibrar sus posibilidades de acción o reacción. Cualquier éxito parcial debe ser rentabilizado. En cualquier aspecto de la vida hay que aprovechar las oportunidades y exprimir las hasta la última gota. Una vez aprovechada la ocasión hasta su totalidad, debes parar y reorganizarte, ya que el esfuerzo habrá debilitado tus capacidades y serás vulnerable. Ten cuidado con los cebos que te puedan tender, sé precavido y piensa en la seguridad sin dejar de ser osado. Si tienes la certeza que con tus acciones el objetivo está maduro para ser tomado, echa el resto de tus fuerzas y cógelo. No empieces a celebrar el éxito hasta que no esté totalmente en tus manos, siempre se puede escapar en el último momento y pareciendo que ibas a tenerlo todo, al final todo lo pierdes. Sé tan cuidadoso al principio como al final y nada te sucederá. Es un chasco frecuente ver que todo lo que recibe muchos elogios antes de que ocurra no llegue después a la altura esperada. Lo real nunca puede alcanzar a lo imaginado, porque imaginarse las perfecciones es fácil, pero es muy difícil conseguirlas. Presta atención a los finales: pondrás más cuidado en un final feliz que en una aplaudida entrada. Es frecuente que los afortunados tengan muy favorables comienzos y muy trágicos finales.

Cuando hagas planes, éstos deben ser sencillos. Cuanto más complicado es el desarrollo de una idea, más probabilidades hay de que falle. Piensa que en el mundo de las ideas todo es posible, pero el choque con la realidad hace que todos los planes se deshagan por el motivo más inesperado. Hay que tener la mente flexible para adaptarse a cambios repentinos de la situación. Para estas contingencias debes tener preparadas soluciones alternativas para hacer frente a cualquier incidencia. Debes tener una reserva de medios para poderla aplicar en socorro de cualquier eventualidad. Y es recomendable tener una segunda reserva para asegurarse el

éxito y rematar totalmente los planes previstos. Ten en cuenta que una vez empleada la reserva, es muy difícil, si no imposible el recuperarla. Elegir el momento y lugar de su empleo es una difícil decisión en la que a veces arriesgas todo lo que está en juego. Piensa que la reserva de medios es la única forma de influir en los acontecimientos una vez que has hecho planes y los estás ejecutando. Esto debe ser cuidadosamente meditado.

Cualquier actividad que realices en tu vida debe atenerse a estas normas, no seguirlas puede llevarte al infortunio y al desastre. Puedes emplearlas para la realización de cualquier empresa; o para contender contra uno o varios adversarios. A partir de ahora, lo que se explique sobre conflictos entre personas o grupos, también lo puedes usar en cualquier aspecto de tu vida. Cuando realizamos cualquier acción es inevitable el choque con intereses ajenos. Entonces se produce el conflicto y es necesario saber cómo desenvolverse. Conociéndote a ti mismo, conociendo al adversario y conociendo lo que hay que hacer, no hay nada que temer; el éxito será tuyo. Si sólo te conoces a ti mismo, pero no al adversario, tus garantías de éxito se reducen a la mitad. Y si no te conoces a ti mismo ni al enemigo, la derrota está asegurada, salvo que el enemigo sea tan tonto como tú. Y el enemigo no es tonto, tenlo presente, pues tú le estás haciendo listo, tú le estás enseñando poniéndole a prueba. Aunque no estés en conflicto con nadie, tendrás previstos planes por si fuera necesario actuar. Además, te servirán para adiestrar tu mente en el momento en que tengas que entrar en acción.

Debes tener siempre presente que la forma de asegurarse el éxito en un choque con otros intereses es atacar la mente y la moral de la otra parte. Si has destruido su voluntad, si has desbaratado sus planes antes de que empiecen las acciones, ya has ganado antes de empezar. Rompe sus alianzas, siembra la duda, haz que desconfíen entre ellos. Esto es una gran maestría, vencer antes de combatir. Sin embargo, la verdadera sabiduría consiste en vencer sin combatir. Si logras que el contrario se pliegue a tu voluntad sin necesidad de lucha, es que eres en verdad sabio. Cuando te enfrentes, lo harás con la certeza del éxito, no con la esperanza de un posible buen resultado. Elige sólo las situaciones en las que puedas ganar y evita las situaciones comprometidas. Huye de los asuntos difíciles y peligrosos. Estos asuntos son tentaciones del juicio y es más seguro huir que vencer. Si no meditas y obras con precipitación, no podrás evitar grandes fracasos.

Emplea la regla del todo y la parte. En cualquier actividad, de todas las acciones que realizas, sólo una pequeña parte de ellas logra grandes resultados y una gran mayoría de las cosas que haces, sólo logra pocos y pobres éxitos. En todas las tareas previstas, debes detectar cuáles de ellas serán las que mayores resultados te otorguen y dedicarte a éstas en cuerpo y alma. Las otras actividades debes delegarlas o prestarles poca atención, pues te enredarás en múltiples trabajos inacabables que minarán tu moral por obtener magros rendimientos. Rodéate de inteligencias auxiliares, de personas de gran entendimiento que te saquen de todos los problemas causados por la ignorancia y que incluso peleen por ti las luchas más difíciles.

Sólo una pequeña parte de las ventas de un comerciante le dan la mayor parte de los beneficios, las demás sólo le dan pequeñas ganancias. Tratando bien a todos los clientes, debe esmerarse más en los primeros. Exige menos esfuerzo pescar un pez muy grande que capturar muchos peces que igualen el peso del pez grande. Descubrirás que esta regla se aplica para cualquier aspecto de tu vida, hasta para el más insospechado. Repasa tu pasado, observa lo que haces y verás que es cierto. Tenlo en cuenta para planes futuros. Haz que tus adversarios se enfanguen en pequeños objetivos, en pesadas tareas, en inacabables rutinas que a nada le conducirán y evita que se concentren en acciones que con poco esfuerzo le otorguen grandes éxitos. Si la otra parte es tan inteligente como tú, cosa que suele ser cierta, deberás vigilar que no emprendan esas mismas acciones contra ti. Siempre que puedas, sólo emprenderás acciones que con poco esfuerzo cosechen grandes resultados. Una forma de hacerlo es emplear al enemigo para que sin que se dé cuenta trabaje para ti, otra es aprovechar el trabajo de otros, otra consiste en exprimir las oportunidades; y en resumen, ver mas lejos que el resto de la gente, previendo las posibles opciones y sus ventajas. Actúa sólo si no tienes dudas, ya que la sospecha de desacierto en el que actúa se convierte en evidencia para el que mira y mucho más si es un competidor. Son peligrosas las acciones en las que tienes dudas, es más seguro no realizarlas. La prudencia no admite probabilidades. Conforme vayas perfeccionando esta forma de pensar y de actuar, descubrirás nuevas formas de conseguirlo.

Siempre que actúes lo harás de forma ofensiva o defensiva. En realidad, nunca se emplea ninguna en estado puro, aunque predomine de forma clara una de las dos. Se emplea la actitud ofensiva cuando nuestros medios son superiores a los del adversario. Puedes elegir el momento y el lugar del ataque y tendrás mas libertad de acción que el contrario. Cuando estés en

defensiva, tus medios son inferiores o quieres ganar tiempo. Sólo la ofensiva logrará la conquista del objetivo final. Tal vez la defensa logre la destrucción de las fuerzas contrarias, pero será la posterior ofensiva la que te dé el triunfo. En algunas ocasiones tanto el adversario como tú mismo avanzaréis uno hacia otro en actitud ofensiva. Es fundamental obtener rápidamente posiciones ventajosas para que el adversario quede en inferioridad y tenga que pasar a la defensiva.

Pon mucho cuidado para que te salgan bien las cosas. Hay quien pone el objetivo más en el método que en alcanzar el éxito. El que vence no necesita dar explicaciones, el éxito se explica por sí mismo. La mayoría no percibe los detalles del procedimiento, sino los buenos o malos resultados. Todo lo embellece un buen final. La regla es ir contra las reglas cuando no se puede conseguir de otro modo el resultado deseado.

## LAS PERSONAS

### SOBRE LA NECESIDAD DE CONOCER LA CONDUCTA DE LAS PERSONAS

Conócete a ti mismo. Si logras un buen conocimiento sobre ti mismo, es muy fácil entender la conducta de casi todas las personas. Conocerás el carácter, la inteligencia, las opiniones y las inclinaciones de las gentes. No puedes ser dueño de ti mismo si primero no te conoces. Cuando te despreocupes de tu imagen exterior, debes conservar la interior para enmendarla y mejorarla. Tienes que conocer las fuerzas de tu prudencia y perspicacia para emprender proyectos, comprobar tu tesón para vencer el riesgo y tener medida tu capacidad para todo.

Hay que conocer qué mueve a las personas, qué las atrae y de qué se separan. Cuáles son sus puntos fuertes y dónde tienen sus puntos débiles. Cómo persuadir y cómo seducir, cómo reaccionar ante una acción de otra persona. Y como reaccionará ésta a tus acciones, pues al igual que en la física ocurre en las relaciones entre las personas: toda acción lleva consigo su reacción.

En un conflicto, tienes que ser totalmente desapasionado en el manejo de las personas, debes tratarlas como cosas. Incluso al adversario hay que manejarlo como si estuviera a nuestras órdenes. Quien así maneja los asuntos, obtiene grandes ganancias. Quien usa a los contrarios como si fueran propios, quien hace que los otros se destruyan a sí mismos; conoce bien a las personas, en verdad es sabio. Hacia ese fin debes encaminar tus actos. No dejes que nada te seduzca ni que te perturbe. Harás que el contrario sea siempre influido por ti, buscarás hostigarle y perturbarle.

A todos nos gusta amar y ser amados, es humano. Pero eso queda para tus seres queridos, no es bueno mezclar los asuntos particulares con los asuntos públicos. Maneja a tus seres queridos como personas públicas y sufrirás y harás sufrir a quienes más quieres. Trata al resto de las personas como si no fueran cosas y el desastre está garantizado. Ahora que sabes lo que no hay que hacer, tienes una línea a seguir.

Amor, odio, temor, ira, envidia, lealtad, sexo, orgullo, devoción, pasión, indiferencia. Infinitas y sorprendentes son las emociones del ser humano, es imposible conocerlas todas. No son ni buenas ni malas, depende de los efectos que causen. Cualquier cosa tiene en sí misma el germen de su contrario y el principio de su destrucción. Es fácil pasar del amor al odio, del fanatismo hacia algo al fanatismo contra algo. Delicadas e imprevisibles son las reacciones de las personas. Sólo debes intentar controlar las tuyas y las de quien te interese. No cedas a las pasiones. No hay mayor señorío que el de ti mismo, de tus propias pasiones. Es el triunfo de tu voluntad. Y si la pasión te afecta a lo personal, que nunca te alcance en vida pública, y menos aún cuanto mayor sea esta pasión. Esta es la forma inteligente en la que ahorrarás disgustos y lograrás una excelente reputación muy pronto y fácilmente.

El temor es más duradero que el amor. Deja el amor para tu vida particular, para poco vale en asuntos públicos. Es humano tener menos consideración en ofender a alguien que se haga amar que a otra persona que se haga temer. El mundo sería mejor si nadie actuara así, pero como cuando entres en conflicto la otra parte te demostrará poco amor, tú tampoco estás obligado a darlo. En las relaciones humanas a lo largo de la historia han primado otros intereses. Si no opinas así, siempre puedes dedicarte a renunciar a todo y a amar a toda la Humanidad. Aún así, te conviene aplicar parte de estas enseñanzas, porque describen al ser humano. Puedes ser amado o temido, pero actuarás de forma que nunca seas odiado ni despreciado. Quien así actúa, está sembrando las semillas de su catástrofe.

En el trato con las personas, es más seguro que en un principio seas temido, o por lo menos respetado, y que después se te ame que despertar las mismas emociones en sentido inverso. Los hombres tienen menos consideración en ofender a alguien que se haga amar que a otra persona que se haga temer y respetar. El miedo al castigo nunca abandona a los hombres, así se mantiene el temor. Nunca, nunca debes consentir perderte el respeto hacia ti mismo ni que los demás te lo pierdan. Debes dejar claro que quien te falte al respeto tarde o temprano recibirá tu respuesta. Puede ser que la otra persona sea tan inmensamente poderosa que tengas que asumir el insulto, porque en eso consiste una falta de respeto, en un insulto. En ese caso no deberás enojarte, serás paciente y esperarás una oportunidad para que la falta sea reparada. Las oportunidades se esperan, y además se crean. Debes ayudar a las circunstancias a que creen el momento de exigir el respeto. Entonces serás una persona respetada y además temida. En otras oca-

siones, quizás tengas que aparentar que aceptas que te pierdan el respeto, aparentando debilidad. Pero eres tú el que así lo ha decidido, y con el fin concreto de aparentar menos fuerza de la que tienes. Sabes que es una situación transitoria y creada por ti, una inversión que cuando se logre el objetivo aún hará que tu respeto sea mayor. Puede parecer que tan grande preocupación por el respeto sea una muestra de orgullo. No caigas en esa trampa, no es un problema de orgullo. Se trata de reputación y prestigio.

## SOBRE EL PRESTIGIO Y LA REPUTACIÓN

El prestigio hará cosas por ti mismo, es un aura que te precede. Si este aura es poderosa, ni siquiera hará falta que actúes. Debes defender tu prestigio, tu fama y tu reputación como si tu vida dependiera de ello, pues muchas personas han conservado o perdido su vida a causa de ello. Sin llegar a semejantes extremos, puedes ganar o perder mucho según sea tu reputación. Tu prestigio te precede, es tu tarjeta de visita. Todos clasificamos a las personas según su prestigio, bueno o malo. Tú también lo haces y a ti también te lo aplican. Primero debes saber cuál es tu reputación y para ello debes informarte por personas dignas de confianza y que huyan de la adulación. Después hay que estudiar qué clase de reputación quieres adquirir y que te convenga a los objetivos que persigues. Analiza qué virtudes tiene esa clase de prestigio y de qué vicios debes huir. Busca ejemplos de personas que te han precedido o que su ejemplo te pueda inspirar y anota sus cualidades. Ahora sólo te queda el practicarlas y el difundir la imagen que pretendes.

No sólo hay que ser honrado, sino parecerlo. Las cosas no pasan por lo que son, sino por lo que parecen. Pocas personas miran por dentro, y son muchos lo que se quedan en lo aparente. No basta tener razón si la apariencia es de malicia. Lo que no se ve es como si no existiera. Por lo tanto, tan importante es tener unas virtudes como el que todo el mundo sepa que las tienes. Una vez que has conseguido una imagen, sólo debes mantenerla y acrecentarla. La reputación se compra con trabajo: poco vale lo que poco cuesta. Ten en cuenta que el prestigio y la reputación cuesta mucho ganarlas y muy poco perderlas. Si tu reputación es de persona honrada, basta un solo desliz para que a los ojos de los demás pases de ser honrado a ser lo contrario, además de adquirir fama de persona falsa e hipócrita. Sé muy cuidadoso con tus acciones y palabras, éstas deben tender a procurarte mayor reputación y nunca a menguarla o perderla.

Las personas son simples y catalogan a cualquiera según una etiqueta que resume su personalidad. Todos ven lo que parece una persona, pero pocos quién es. Busca una etiqueta que te convenga y haz que la gente te la adjudique. Cada vez que tú entres en su mente, será tu etiqueta la primera que lo haga. Este mecanismo mental puede abrir o cerrar muchas puertas. ¿Harías tratos con quien tiene fama de estafador? ¿Confías un secreto a quien se dice que no sabe guardarlos? ¿Le prestas algo a alguien con reputación de honrado? Una buena reputación cuesta muy poco el perderla y mucho el adquirirla. La mala fama aparece con rapidez y cuesta mucho enmendarla. Según la reputación que tengas, así van actuar contigo las personas con las que trates. No tiene por qué coincidir tu reputación con tu verdadera forma de ser; de hecho, es recomendable que no sea así. Tampoco tiene por que ser totalmente diferente, porque es cuestión de tiempo el que se descubra. Difícilmente un asesino puede mantener una reputación de hombre santo; pero no le cuesta nada el crearse fama de tonto, aunque no lo sea. De hecho, conviene parecer menos inteligente de lo que uno es. Hay que tener mucho talento y habilidad para disimular este talento y habilidad.

El prestigio trata de adjetivos, simplemente añade cualidades a las personas o pone otras nuevas. Es raro tener un solo adjetivo, generalmente todos tendrás una cualidad que es la primera que los demás advierten y otras que más tarde van percibiendo. Es vital cuidar y mantener la imagen de la cualidad principal, y ser capaz de mudar las otras cuando convenga. Se puede tener la primera imagen de buen profesional, y además la de persona alegre, abierta y sociable. La primera hay que mantenerla, pero se puede seguir con la imagen de buen profesional y tiempo más tarde ser serio, concienzudo y reservado. El prestigio queda intacto y sólo moldeas su forma. Siempre hay que moverse en el cambio. Aparentando no cambiar y ser el mismo, todo ha cambiado. Esta actitud tiene ventajas, medítalas.

De la misma manera se erosiona el prestigio a las personas, cambiándole la etiqueta. Primero hay que analizar cuál su mayor prestigio para convertirlo en su inverso. Si alguien tiene fama de serio y reservado; a partir de ahora será intratable, orgulloso y elitista. Todo depende de cómo se enfoque. Si vas a cambiar etiquetas, harás que sean otros quienes trabajen, tú sólo les vas a dar ideas, para que se fijen en lo evidente. Una vez se haya fijado en la mente de mucha gente, sus comentarios harán el trabajo. Serás la chispa que inicie el incendio, luego sólo velarás que no le falte aire para alimentar-

lo; deja que la leña la pongan otros. Todos verán mover la leña, pero nadie se fijará en el aire que corre.

Es inevitable que a ti también te lastimen el prestigio. Supongo que has puesto todos los medios para mantener tu fama y aún aumentarla, evitando cualquier desliz que la pueda menguar. Pero siempre habrá alguien interesado en segarte la hierba bajo tus pies. Debes detectar al segador y quitarle la hoz. Notarás a la persona que trabaja en la sombra porque será el único que tenga trato afable y poco distante contigo. Una vez localizado, no debes enfrentarte en público a él, ya que le darías nuevos argumentos. Es vital conocer que etiqueta te está colocando para darle la vuelta, pero esta vez en sentido positivo. Poco a poco irás dando la imagen que pretendes para contrarrestar la que el otro pretende imponer. Si intenta hacerte aparecer como vago, presenta un trabajo imponente e incontestable elaborado durante mucho tiempo. Dale difusión a tu nueva imagen. Una vez parado el golpe, hay que insinuar que esa persona es ruin e impresentable por recurrir a esos medios y que al igual que lo intentó contigo, podría hacerlo con cualquiera. Es casi seguro que acabará aislado, situación que de forma indirecta favorecerás siempre que puedas. Es fundamental evitar ser directo y moverse siempre de forma indirecta. Señalar una intención y realizar otra. Serás flexible y capaz de adoptar la imagen que sea necesaria. Si te quedas inmóvil, te quedarás a merced del que se mueva.

Gozar de prestigio y de consideración es una de las cosas que los hombres ambicionan con más ardor. Evita seguir la senda por la que anduvieron hombres de gran prestigio, tendrás que andar el doble para intentar igualarlo. Debes explorar nuevos caminos para que tu renombre brille donde te mereces. Las grandes figuras son únicas, por definición el triunfo en su senda sólo puede ser para ellos. No pierdas tu tiempo ni tus fuerzas en ese vano empeño.

Para aumentar tu reputación debes ocultar tus acciones deplorables y hacer brillar las honorables. Pero no olvides que si temes que la gente sepa que has hecho algo malo, hay algo bueno en lo malo y que si estás ansioso porque la gente sepa que has hecho algo bueno, entonces hay algo malo en lo bueno. Medita sobre eso y advertirás que el bien y el mal nunca están completos y puros ya que contienen ciertas partes del uno en el otro.

## SOBRE LA AMISTAD, LOS ALIADOS Y LOS ADVERSARIOS

La amistad es un concepto muy hermoso, puede que sea más duradero que el amor mundano. Tanto el amor como la amistad debes dejarlo para tu vida privada, es muy peligroso cuando se manejan asuntos públicos. Elige con cuidado tus amigos en la vida privada, pues conociendo con quién te juntas sabrán cómo eres. Desde los clásicos se ha escrito mucho sobre la amistad, no seré yo quién divague mucho más. Si tienes un buen amigo, tienes un tesoro. Debes conservarlo y regar la amistad, pues es una planta frágil que se reseca con la falta de atención. Aún con amigos lejanos, debes tener detalles con ellos y no dejarlos en el olvido ni perder el contacto. Vale más pocos y buenos amigos que sabes te ayudarán en el infortunio que muchas banales amistades que en cuanto se tuerzan las circunstancias te darán la espalda. Cuando todo vaya bien, te ofrecerán su hacienda, su tiempo y hasta su vida, pero cuando tu fortuna sea adversa, huirán de ti olvidando sus promesas. Los que no te abandonen serán en verdad buenos amigos. Si la amistad surgió en una situación común comprometida, es probable que sea duradera; si nació en una situación sin importancia, no puede ser muy consistente. Las circunstancias difíciles prueban a las personas y también a las amistades. El que no es fiel y sincero con sus amigos, jamás gozará de la confianza de nadie. Es de personas virtuosas ayudar a los amigos en desgracia, siempre debes hacerlo pues te granjeará fama de persona generosa y amigo de sus amigos. Ten cuidado en distinguir al que atraviesa un mal momento del que rara vez sale del infortunio, de éste último debes huir como de la peste. Hay que evitar a las personas que siempre están en desgracia, sobre todo si son éstos los que fabrican sus infortunios; con el pretexto de la amistad irán sangrando tus energías y el tiempo que dedicarías a otras empresas o a otras amistades. Conoce a los afortunados, para escogerlos, y a los desdichados, para rechazarlos. La mala suerte es, con frecuencia, culpa de la estupidez y no hay contagio más pegadizo para los próximos al desdichado. Nunca debes abrir la puerta al menor mal, pues siempre vendrán tras él, a escondidas, otros muchos y mayores. Si tienes alguna duda lo mejor es acercarte a las personas inteligentes y con prestigio, pues tarde o temprano darán con la buena suerte. Con el disfraz de amigo se presentarán quienes pretendan sacar provecho de ti, debes distinguirlos de los verdaderos amigos y darles evasivas para que poco a poco se olviden de ti, pues ya encontrarán a otros que se dejen manejar. Sea un amigo verdadero o un falso amigo, nunca debes acabar la relación con malos modos y de forma violenta, tú eres una persona con clase y elegancia. Los malos modos todo lo destrozan, hasta la justicia y la razón. Las buenas formas todo lo remedian: doran el no y endulzan la verdad. En las cosas que hagas tiene

gran importancia el cómo las haces. Un amigo resentido se convertirá en un enemigo peligroso, pensará que eres alguien desleal y lo que es más grave, conocerá muchos de tus puntos débiles por lo que sabrá en que parte de la espalda y cuándo deberá clavar el puñal para que el daño que recibas sea mayor. Es mejor tener un nuevo enemigo que convertir a un amigo en lo contrario. Nunca es bueno perder amigos, es más peligroso que ganar enemigos. Sé extremadamente correcto con tus amigos, demuéstrales la estima que te merecen, sorpréndelos con detalles inesperados y nunca pierdas la compostura en su presencia. Haz que tu prestigio sea grande entre tus amistades, ya se encargarán ellos de difundirlo. Ellos estarán encantados de recibir la amistad de una persona con semejante fama y el simple hecho de que tú seas su amigo ya aumenta su propia fama, así todos ganáis.

Intenta relacionarte con quien tenga gran agudeza e ingenio, siempre se aprende y te mejoras como persona. Algo se pega de la fama con quien te juntas, sea bueno o malo. Es forzoso entonces saber elegir y elegir bien. Tal como los padres vigilan las amistades de sus hijos, así debes obrar tú respecto a las tuyas. Hay amigos que son para toda la vida, presta atención con quién compartirás una parcela de la tuya. Elegir amigos es un asunto casi tan importante como elegir tu pareja, y sin embargo, casi nadie le presta atención. Mucho te debes a tus amigos, favores, lealtad y aún la vida si fuera preciso. La amistad es un lastre ligero y gustoso de soportar si los demás son de buen carácter y harían por ti lo mismo que tú por ellos; pero puede ser pesado y desagradable si son todo lo contrario. Eres libre para elegir, nadie te impone las amistades, según quien escojas como amigo condicionarás en gran parte tu vida. Es conveniente que tus amigos sean de parecido nivel al tuyo, pues aunque no hay reglas fijas, es extraño que un rey sea amigo de un mendigo. Para que pueda trabarse una verdadera amistad, es preciso prescindir de la superioridad que puedan otorgar la edad, los honores, las riquezas o el poder. El único motivo que te debe incitar a la amistad es la búsqueda de las virtudes y el mutuo perfeccionamiento.

No emprendas empresas con los amigos, éstos son para disfrute de la mutua compañía, nunca para lograr grandes hazañas. Muchas amistades se han quebrado por exponerlas a la dura prueba del desgaste frente a objetivos comunes. Al igual que tú intentas mostrar tu mejor cara ante tus amistades y esconder tus defectos, lo mismo hacen ellos contigo. Es raro que un amigo critique los defectos de otro, hará como que no los ve, ya que te acepta como eres y no intenta cambiarte. No digas a tu amigo lo que no quiere oír. Raras veces los hombres reconocen los defectos de aque-

llos a quienes aman, y no acostumbran tampoco a valorar las virtudes de aquellos a quienes odian. En cierta manera, la amistad se basa en muchos autoengaños. No guardes rencor al amigo por una falta leve. Desconfía del amigo que te habla mal de otros amigos, lo mismo hará contigo cuando estés ausente. Desconfiar de un amigo es una clara señal sobre una herida mortal en una amistad, debes poner fin a esta relación. Confianza, respeto y lealtad son los pilares de cualquier relación entre amigos, si falla alguna, ya no se puede hablar de amistad.

La amistad no existe en la vida pública, el creerlo es una ponerte en medio de una tremenda trampa. Conviene no confundir aliados, socios, colegas y compañeros con lo que es una verdadera amistad. De semejante confusión pueden surgir muchas situaciones desagradables y perjudiciales. Un aliado o un socio es un socio temporal para lograr determinados objetivos comunes, en cuanto cesan los motivos que los juntaron, acaba la alianza. Y una vez acabada la relación puede desembocar o en un grato recuerdo y disposición a volver a aliarse, o en indiferencia o en clara enemidad. Un colega es alguien que ejerce la misma profesión que uno mismo, sus intereses y los propios pueden ser coincidentes, siempre habrá cierta competitividad, y las relaciones pueden ser buenas, indiferentes o francamente malas. Un compañero es alguien con quien compartimos tareas y vivencias comunes en nuestra vida pública, las relaciones pueden ser idénticas a las que tenemos con los colegas. Para diferenciar colega de compañero valga el símil de que un compañero es una persona que trabaja en la misma empresa que nosotros y ostenta una responsabilidad y cargo similar, el colega es lo mismo, pero en otra empresa.

Insisto en que en todas estas relaciones no tiene cabida la amistad, si alguien lo cree y actúa así, tardará poco en darse cuenta de ello. Con las amistades te sientes confiado y admites cierta vulnerabilidad; en ocasiones, hasta te pones en sus manos. Sería una locura hacerlo con quienes dejan que actúes así pero que nunca lo harían ellos por ti. Conocerán tus puntos débiles y encontrarán la palanca con la que tenerte a su merced empleando el mínimo esfuerzo. Son relaciones profesionales, no hay nada personal, y puesto que no hay nada personal, no tiene cabida la amistad. Por supuesto que es necesario tener buenas relaciones con las personas con las que actúas en tu vida pública, pero hay que tener muy clara la línea donde acaba esta relación y empieza la amistad. Nunca debes cruzar ese límite, o el daño que puedas recibir será enorme. Ser amigo de alguien es abrirle tu corazón,

no lo hagas con quien no le concedas el privilegio de tu amistad, evita la confusión.

Ni un aliado es bueno ni un enemigo es malo, los papeles se pueden invertir con mas facilidad de lo que crees. Con ambos debes aprender. De hecho, tus enemigos harán por ti lo que no harán tus amigos: señalar tus debilidades y ponerte a prueba. Te harán más fuerte. A la persona inteligente le son más útiles sus enemigos que al necio sus amigos. El litigio con adversarios te hará llegar donde nunca te llevaría el trato con amigos. A muchas personas, sus enemigos les fabrican su grandeza. Es más peligrosa la adulación que el odio, pues éste señala defectos que se pueden corregir, pero aquélla los disimula. Serás muy cauteloso cuando vivas junto a la lisonja y junto a la malevolencia. Que no te desalienten las frecuentes críticas que te le hagan, ni los defectos que te señalen. Escucha las palabras del crítico, te revelarán lo que tus amigos tratan de ocultarte. Pero no te dejes abrumar por lo que el crítico diga. Nunca se ha erigido una estatua en homenaje a un crítico, las estatuas son para los criticados.

Vale más enemigo conocido que amigo a la fuerza. Al igual que conviene saber elegir a tus amigos y aliados, lo mismo se aplica para los enemigos. Muchos desastres y desgracias han surgido por una mala elección de los adversarios. Claro que en muchas ocasiones no se pueden elegir, surgen solos. Como en esta vida es inevitable que aparezcan enemigos si tus objetivos chocan con los de ellos, debes estar preparado para hacerles frente y aún derrotarles. Siempre que puedas, debes crearte un enemigo que sea relativamente fácil de derrotar, de esta forma aumentará tu prestigio. Posteriormente debes convertir a esta persona en aliado, ya que siempre te será fiel por el temor que te tenga tras la derrota y el agradecimiento de haberle convertido en aliado. Una persona sin enemigos o es un santo o su vida carece de interés, pues sus metas son tan cortas que con nadie choca. Y si alguna vez ha chocado, ha sido rápidamente neutralizado por otra voluntad más fuerte. Aunque quizás sea una forma de alcanzar la felicidad. No tener conflictos con nadie es en verdad un fenómeno extraño. Hasta Jesucristo tenía enemigos, ellos le crucificaron. Así que ve pensando que es inevitable la confrontación. Hay otras vías relacionarse con los enemigos; las usaron Jesucristo, Gandhi, Buda, Sócrates y muchos otros grandes maestros de la Humanidad. En el fondo, el final fue el mismo: querer, poder y saber cómo hacer que el enemigo desapareciera, puesto que el fin último de acabar con un enemigo es englobándolo, haciendo que sea parte de ti.

Si conviertes al enemigo en tu aliado, ya no es tu enemigo. Esa es la verdadera sabiduría, puesto que el enemigo desaparece definitivamente.

No crees enemigos tan poderosos que no puedas vencer ni resistir. Evita si puedes a estas personas. Haz aliados entre los enemigos de tus enemigos, los ataques que reciban vendrán en varias direcciones. Ten siempre presente que los aliados de hoy pueden ser los enemigos de mañana, y los que ahora son tus adversarios, mas tarde pueden ser tus aliados. No confíes ni en el enemigo ni en tus aliados, compañeros, socios ni colegas. Confía sólo en ti, y aún sin excederte.

Aún tiene otra utilidad el tener enemigos, debido al carácter agresivo de las personas. Un enemigo común da cohesión a un grupo de personas. Duran más en el ser humano los sentimientos negativos que los positivos; permanece más el odio y el temor que el amor y el valor. Cualquier sociedad, secta, religión o grupo humano que se precie tiene un enemigo común al que achaca todos sus males y desgracias, y por lo tanto por todos es odiado. Mientras odien a un enemigo común, olvidarán sus rencores hacia el líder y le seguirán ciegamente, unos por convencimiento y otros por no ser tachados de traidores. Por eso, siempre hay enemigos; y mientras el poder se base en el miedo y el odio generado por la agresividad humana, no habrá paz en el mundo. Y como nunca ha habido paz entre los hombres y es probable que siga siendo así durante mucho tiempo, debes prepararte para situaciones sin paz. Debes tener tu mente presta para la inevitable lucha.

## SOBRE LAS VIRTUDES Y LOS DEFECTOS

Cultiva tu carácter e inteligencia, ya que son los dos polos para lucir las cualidades; el uno sin el otro no te llevarán muy lejos. No basta ser inteligente, se precisa también del carácter. No se nace hecho. Cada día te vas perfeccionando en lo personal y en lo laboral, hasta llegar al punto más alto, a la plenitud de cualidades, a la eminencia. Algunos nunca llegan a ser cabales, siempre les falta algo; otros tardan en hacerse. Sujeta las variaciones del ánimo. Conocerse es empezar a corregirse.

No seas muy severo en criticar los defectos de la gente; considera hasta qué punto pueden aguantar. No seas demasiado altanero al disfrutar de la

virtud, de manera que los demás puedan practicarla. No juzgues y no serás juzgado, porque serás medido con la misma medida con la que midieses. Es nuestro destino tener defectos. Pocos viven sin ellos, tanto en lo moral como en el carácter. Debes adquirir habilidad en convertirlos en motivo de estimación, convertir tus debilidades en fuerza. Ninguna nación se escapa de algún defecto innato, incluso la más culta, defecto que censuran los países vecinos como consuelo. Corrige, o por lo menos disimula estos defectos propios de tu entorno; así conseguirás el crédito de ser único entre los tuyos, pues siempre se estima más lo que menos se espera.

Cuando el hígado está enfermo, la vista decae; cuando el riñón está enfermo, el oído se ve afectado de manera adversa. La enfermedad no es visible, pero sí sus efectos. Por ello, para liberarte de las imperfecciones evidentes, elimina primero las imperfecciones ocultas. Elude los defectos de tu familia, de tu sociedad, de tu nación. Tenderás a la perfección en el cambio. Hay dos tipos de perfección, la que cambia permanentemente y la que tras haber alcanzado ese estado, permanece inmutable. La primera es vida, la segunda es mortal; pues como toda la vida es cambio y ésta ya no cambia, está fuera del reino de la vida. La perfección no consiste en la cantidad, sino en la calidad. Todo lo muy bueno fue siempre poco y raro: usar mucho lo bueno es abusar. Busca la perfección, pero sin pasión; ya que si te afanas demasiado buscando la virtud, caerás en su opuesto. Para disparar una flecha, el arco debe estar en su justa tensión; poco tenso no llega la flecha al blanco y demasiado tenso hace temblar a la mano que apunta, errando el tiro. Así debe ser tu voluntad: ni muy tensa, ni muy floja. La perfección debe ser máxima, pero su ostentación moderada. Una vela encendida por los dos lados, se consume más rápido y dura menos. Una exhibición limitada se premia con una mayor estima.

No seas vulgar en nada. El aplauso popular no debe satisfacerte, la fama es efímera. La gente vulgar admira la necedad común y rechaza el buen consejo. Los que hoy te aplauden, mañana querrán ajusticiarte. El gusto se puede cultivar, igual que la inteligencia. La excelente comprensión de las cosas refina el deseo y después aumenta el placer de conseguirlas. Conoce tu mejor cualidad, cultiva tu virtud más relevante y haz crecer a las demás. Puedes triunfar si conoces tu mejor cualidad. Debes sopesar las cosas, sobre todo las más importantes. Algunos hacen mucho caso de lo que importa poco y poco de lo que importa mucho, sopesando siempre al revés. Tú lo sopesarás todo, especialmente donde hay dificultades y dónde creas que a veces hay más de lo que piensas.

En asuntos del deseo, no te precipites en implicarte porque sea fácil; una vez que te has implicado, te hundirás profundamente. En asuntos de principio, no retrocedas por miedo a la dificultad; una vez que descienes hacia atrás, pierdes por completo tus cimientos. Desarrolla tu carácter con un cierto grado de indiferencia. En cuanto aparece la fascinación, se persiguen objetos del deseo. Gobernar cualquier asunto de la vida pública requiere un sentimiento de desapego. En cuanto aparece el apego, estás en peligro.

Cultiva la paciencia, aprende a esperar. Hacerlo demuestra una gran voluntad e inteligencia, con más amplitud de sufrimiento. Nunca te apresures, nunca te apasiones. Si eres señor de ti, lo serás después de los otros. La espera prudente adorna los aciertos y madura los secretos pensamientos. Moderar la imaginación es el todo para la felicidad. Unas veces la frenarás y otras la empujarás, con el sentido común darás con su justo empleo. Es suficientemente rápido lo que está bien. Lo que hagas de prisa, de prisa se deshará. Lo que mucho vale, mucho cuesta. Lo que tiene que durar mucho tiempo, debe tardar otro tanto en hacerse.

## SOBRE LA DECISIÓN

Aún siendo paciente, debes ser decidido. Te ocasionará menos daño una mala ejecución que la falta de decisión. No serás como el agua estancada que acaba corrompiéndose. Una vez en acción, no debes dudar, la duda mata la mente y te puede llegar a matar a ti mismo. Haz algo o no lo hagas, pero no dudes. Tómate el tiempo necesario para estudiar la decisión, pero no la demores porque te falta algún detalle por considerar, pues te estás engañando y dejando pasar el tiempo como excusa para no decidir. Decidir o no decidir ya es una decisión, y tú eres el que recibirás las consecuencias, buenas o malas. Ni te apresures ni te demores en decidir. La vida es elegir, unas cosas esperan más tiempo tu elección, pero otras sólo esperan como el rayo en la noche. Debes discernir cuándo puedes esperar para decidir y cuándo ser fulminante en tu elección. Es asunto importante manejar los ritmos de la decisión. Piensa que con decisiones forjamos nuestro carácter y moldeamos nuestro destino, pues al decidir escoger una opción deseamos otras que a su vez traerían otras opciones para elegir. En cierta forma, somos prisioneros de nuestras decisiones.

Sopesar una decisión es analizar las opciones que una situación nos ofrece. Medita cuáles son las mejores cualidades con las servidumbres que acarrea

esta situación. Cuando hayas considerado varias líneas para actuar, deberás ponderar cuál se adapta más a tus objetivos. Como todas las cosas tienen un lado bueno y otro que no lo es tanto, harás un plan para aprovechar lo bueno de esa línea de acción y otro para precaverte de lo malo. Ya casi has decidido, sólo te falta el cuándo y el dónde empezar actuar, así ya has acabado de decidir. Si la decisión que has de tomar es con motivo de conflicto con un adversario, debes realizar otro proceso similar. Sobre éste debes hacerte tres preguntas. ¿Quién es? ¿Qué hace? y ¿Qué puede hacer? A la primera pregunta debes responder definiendo al adversario, generalmente trata sobre todo lo que es y ha hecho. La segunda es definir las actividades actuales, es el presente. En estas dos primeras preguntas no hace falta realizar juicios de valor. Sí hay que hacerlo para contestar a la tercera pregunta. Generalmente obtendrás varias respuestas, varias hipótesis. Tras este estudio del enemigo, debes determinar cuáles son sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Luego te aplicarás estas mismas preguntas a ti mismo.

Después de estudiar de los puntos fuertes del enemigo y tus propios puntos débiles deducirás la hipótesis más peligrosa y montarás tu seguridad y defensa. Estudiando tus puntos fuertes y las debilidades del adversario deducirás la hipótesis más ventajosa y en esa dirección realizarás tus acciones ofensivas. Este proceso de estudio debe ser permanente y no parar nunca.

Si hay algo del enemigo que no sabes o entiendes, debes hacer algo para obtener esta información. Hay que tener muy claro qué es lo que quieres saber y qué medios emplearás para su obtención. La otra parte también emprenderá acciones con este fin; debes negarle la información o por lo menos ocultarle y desvirtuarle parte de ella. También tu puedes enviarle información falsa; pero ten cuidado, el adversario puede hacer – y hará - lo mismo contigo. Con los aliados, también hay que aplicar las tres preguntas y estudiar sus fortalezas y debilidades para tener previstos planes por si conviniera aplicarlos. Pon también a prueba a todas las personas de tu entorno para observar sus reacciones. Por último, ponte a prueba tú mismo, te conocerás mejor y conociéndote más a fondo entenderás cada vez más cómo piensan y actúan las personas. Hay seis formas de probarte a ti mismo y al resto de las personas: enriquecelos y observa si se refrenan de la mala conducta para probar su humanidad. Ennoblécelos y mira si se contienen de la altanería, para probar su sentido de justicia. Dales responsabilidades para ver si se contienen del comportamiento despótico, para probar su lealtad. Tiéntalos para probar su confianza. Ponlos en peligro y observa si no se

asustan, para probar su valor. Abrúmalos y mira si permanecen incansables, para probar como abordan estratégicamente los problemas.

## SOBRE EL CONTROL DE UNO MISMO

Las personas sabias se controlan en actos, en palabras y en pensamientos, verdaderamente se controlan bien. Para poder llevar a cabo cualquier empresa con éxito y sobre todo en el trato con las personas, te será necesario un gran autocontrol. También deberás saber cómo hacer perder el autodomínio a tus adversarios. Conoce las ideas irracionales que hacen que el ser humano pierda el autocontrol y cómo evitar caer en ellas. Por supuesto, conociendo cómo te controlas a ti mismo, sabrás como se puede perder. Y sabiendo cómo se puede perder, harás que quien te interese nunca tenga dominio sobre sus actos.

Debes adquirir el hábito y la capacidad que te permita controlar tus emociones y no que éstas te controlen a ti, sacándote la posibilidad de elegir lo que quieres sentir en cada momento de nuestra vida. Eres el actor y director de tu vida, ya que de las pequeñas y grandes elecciones depende tu existencia; tienes la importante posibilidad de hacer feliz o no tu vida, a pesar de los acontecimientos externos. Esos acontecimientos no son los que manejan tu vida, sino tú mismo, ya que manejas tu felicidad dependiendo de la interpretación que haces de estos hechos. Eres lo que piensas y si aprendes a controlar tu pensamientos también así podrás controlar las emociones. El sentimiento lo puedes definir como una reacción física a un pensamiento. Si no tuvieras cerebro no sentirías. Todas las sensaciones llegan precedidas por un pensamiento y el cerebro no podrías experimentar sensaciones. Si controlas los pensamientos, las sensaciones y los sentimientos que vienen de los pensamientos, entonces ya eres capaz de controlarte a ti mismo y nada te afectará. Hay algunas ideas irracionales o pensamientos distorsionados que impiden el dominio de las emociones y logran que tu vida no sea plena. Los sentimientos no son simples emociones que te suceden, sino que son reacciones que eliges tener. Cuando seas dueño de tus emociones, si las controlas, no tendrás que escoger reacciones de derrota.

Es común que, como mucha gente en esta sociedad, hayas crecido con la idea de que está mal amarse a sí mismo, que eso es egoísmo. Pero el amor a los demás está relacionado con el amor que te tienes a ti mismo. El amor

es una palabra que tiene tantas definiciones como personas hablaron de él. Piensa que el amor es la capacidad y la buena disposición para permitir que los seres queridos sean lo que ellos elijan para sí mismos, sin insistir en que hagan lo que a ti te satisficiera o te gustase. Hay muy pocas personas que pueden aplicarse esta definición a sí mismos. Cuando hayas reconocido lo que tú vales y lo bueno que es, no tendrás necesidad de que los demás apoyen y refuercen tu valor ajustando tu conducta a sus instrucciones. Logra amarte a ti mismo y serás capaz de amar a los demás y de hacer cosas por los otros al poder dar y hacer cosas para ti mismo. Entonces no tendrás problemas para amar o dar, no lo harás porque esperas retribuciones o gratitud sino por el verdadero placer que sentirás al ser generoso. Destruye los pensamientos irracionales de que sólo hay un concepto de ti mismo y que éste siempre es positivo o negativo. Puede ser que no te guste cómo te has portado en algún momento, pero eso nada tiene que ver con la valoración que sobre ti te hagas. Ya vales sólo por el hecho de existir, de ser un ser humano. Tienes un valor dado ajeno a tus logros.

Es tan absurdo hacer que lo que tú vales dependa de algún logro externo, como lo es hacer que dependas de la opinión de otra persona. El resultado final de cualquier actividad o empresa que realices no determinará de ninguna manera tu valor como persona.

Acepta tu cuerpo y cuídalo. Un cuerpo debe estar sano para resistir cualquier esfuerzo normal y aún extraordinario. Aunque es importante la apariencia exterior, no debe ser tu objetivo principal, lo importante es que funcione perfectamente. Y ni siquiera eso debe obsesionarte. No es que tengas buen o mal cuerpo, tú eres tu cuerpo. El que no te guste significa que no te aceptas como ser humano. Si los rasgos físicos que te desagradan pueden ser modificados, haz que cambiarlos sea una de tus metas. Las partes que desapruedas y no se pueden cambiar puedes verlas con una óptica diferente. No tienes porqué aceptar la definición de la sociedad respecto a la belleza. No dejes que los demás te dicten lo que es atractivo para ti. Rechaza las comparaciones y las opiniones de los demás, importa sólo lo que para ti es válido. La gente ve exactamente lo que escoge ver, incluso en los espejos.

Es irracional querer tener siempre total seguridad en cuanto a garantías externas ya que mientras vivas en esta tierra y si el sistema sigue siendo el mismo nunca podrás tener esa seguridad. Y aunque no fuera una idea

irracional, sería una fea manera de vivir ya que la seguridad elimina la excitación, la emoción y el crecimiento. Pero hay una seguridad que sí buscarás y es la seguridad interior que te brinda el tener confianza en ti mismo y en tu capacidad de solucionar cualquier problema que se te presente.

No tendrás dependencia psicológica de nadie. Lo racional es ser independiente psicológicamente, o sea ser tú mismo, viviendo y escogiendo los comportamientos que elijas y desees. Si dependes psicológicamente de alguien, significa que esa relación no te implica una elección, sino que es un vínculo en el cual te sientes obligado a hacer o ser algo que no quieres. Si lo que deseas es ese tipo de relaciones, entonces no es malo, pero si la necesitas o te sientes obligado a tenerla y luego te molesta, entonces quiere decir que estás actuando irracionalmente. La independencia psicológica implica no necesitar a los demás. No digo no desear a los demás, sino no necesitarlos. Eres responsable de tus propias emociones y las demás personas de las suyas. Nadie puede controlar sus sentimientos salvo tú mismo.

Vive en el presente. Aunque hagas planes para el futuro y recuerdes el pasado para no repetir errores, el único tiempo que existe es el presente ya que el está muerto y el futuro aún está por llegar. Solamente existe un momento en el que puedes experimentar algo y ese momento es ahora. La gente pierde mucho tiempo en recordar el pasado y pensar en el futuro, tú no caerás en ese error y hasta aprovecharás esta forma de pensar en otras personas. Es muy importante que te hagas cargo de tu momento presente. Vive el presente, el ahora. El pasado ya no existe; claro que te puede aportar mucho, pero ya pasó; toma lo bueno, deja lo malo y olvídalos. El futuro aún no ha llegado; nada sabes de él, lo puedes vislumbrar, planear, pero no detenerte en él, ya que aún no existe. Este momento es el único que tienes, por ahora. Por lo tanto, hay que vivirlo, disfrutarlo, como si fuera el último. Si alguna vez has estado cerca de la muerte, quizás lo entiendas.

Algunos hombres y mujeres desean ser famosos y bien conocidos porque piensan que esto hará que sus vidas estén a salvo de riesgos. Si la fama acarrea la seguridad, es bueno y correcto desear ser famoso; pero si una vida famosa trae más problemas que una vida oscura, es tonto desear lo que es realmente malo para ti. A todos nos gusta que nos aprueben. La aprobación no es un mal en sí mismo; se convierte en patológica cuando es una necesidad en lugar de un deseo. Es imposible que logres la aprobación de todas las personas en todas las cosas que hagas, ya que todos los seres hu-

manos somos diferentes. Además, aunque te parezca extraño, cuanto más se busca aprobación, menos se la encuentra.

Evita el perfeccionismo. Cuanto más desees alcanzar un objetivo, menos lo lograrás. Una voluntad demasiado tensa hacia un objetivo constituye un obstáculo. ¿Por qué tienes que hacer todo bien? ¿Quién está anotando los puntos? Es absolutamente paralizante la búsqueda constante del éxito en todo lo que hagas. Está bien que algunas actividades las intentes hacer lo mejor posible, pero ¿por qué todas? La misma ansiedad que da plantearse hacer las cosas a la perfección, te llevará muchas veces a hacerlas peor, ya que la ansiedad impide pensar con claridad. Hacer las cosas a la perfección es una idea irracional, ya que la perfección no es un atributo de la naturaleza humana. Cambia el hacerlo lo mejor posible por simplemente hacerlo. Haz lo que quieras hacer y no te prives de ese placer, sólo porque quizás no lo hagas bien. Puede haber ocasiones en las que según tus propias reglas fracasas en algo. Este fracaso será productivo, te debe servir de incentivo a tu. Lo importante es no equiparar el acto, a tu valor como persona. Se trata sólo de no haber logrado el éxito en esa tarea y no que tú no valgas.

Las emociones más inútiles son la culpabilidad por lo que has hecho y la preocupación por lo que podrías hacer. La culpabilidad no es solo una preocupación por el pasado, es la inmovilización del momento presente. Este sentimiento es irracional no sólo porque te hace sentir molesto y deprimido, sino que es inútil porque aunque le dediques el resto de tu vida a sentirte culpable nunca lograrás borrar lo sucedido. Por lo tanto es mejor que dediques tu valioso tiempo a hacer algo más constructivo como puede ser cambiar tu actitud respecto a las cosas que te producen culpa.

¿Temes sufrir? Ya sufres por temer. Por mucho que te preocupe por el futuro no cambiará nada. No hay que confundir preocupación, con hacer planes para el futuro; sólo es preocupación cuando de alguna manera te encuentras inmovilizado por algo que ocurrirá en el futuro. La preocupación es endémica en esta época. Casi todo el mundo pierde un tiempo enorme en preocuparse. Esto no te sirve para nada ya que ni un solo minuto de preocupación puede mejorar el futuro; al contrario, te restará eficiencia para vivir el presente. Modifica este aspecto de tu pensamiento ya que te hace desperdiciar muchos momentos presentes en comportamientos que no te brindan retribuciones positivas. La preocupación sólo te sirve para agregar

angustia innecesaria a tu vida y no te aporta nada. Preocupación encierra dos palabras: pre y ocupación. Ocupate del asunto y saltante el pre.

Si te sientes deprimido cuando ocurren ciertos hechos, no es a causa de estas circunstancias, sino porque te estás diciendo cosas negativas con respecto a ellas. Esto no quiere decir que te debas engañar diciéndote cosas que te hagan disfrutar de estos hechos, sino que más bien te preguntes por qué vas a escoger la depresión, si no te va a ayudar a enfrentarse a estos hechos de la mejor forma posible. Eres responsable de lo que sientes. Sientes lo que piensas y puedes aprender a pensar diferente sobre cualquier cosa, si decides hacerlo. Pregúntate si vale la pena, si te compensa ser infeliz, estar deprimido o sentirte herido u ofendido. Entonces examina profundamente el tipo de pensamientos que te están llevando hacia esos sentimientos de debilidad que no te sirven para nada más que para paralizarte y evitar que disfrutes del momento presente por unas pérdidas que por más que lamentos nunca podrás cambiar. La depresión la originas tú mismo con tus pensamientos negativos con respecto a la pérdida. Por más que te deprimas no lograrás recuperar lo perdido, deprimirte sólo te va a servir para agregar a la pérdida el malestar que te causes deprimiéndote.

Otra forma de perder el autocontrol son los prejuicios. Se basa no tanto en lo que odias o te desagrada, sino en el hecho de que es más fácil y más seguro quedarse con lo conocido. Esta forma de pensar trabaja en tu contra ya que evita que explores lo desconocido. Al ser espontáneo eliminas tus prejuicios y te permite conocer y tratar con la gente y con ideas nuevas. Puedes decidir vivir cada día de una manera diferente, siendo espontáneo y vital o puedes temer a lo desconocido y quedarte igual siendo el mismo de siempre. Lo opuesto al crecimiento es la igualdad o monotonía. Tú eliges lo que quieres para tu vida.

La ira es una reacción inmovilizante que experimentas cuando te falla algo que esperabas. En general proviene del deseo de que el mundo y la gente sean diferentes a lo que realmente son. Cuando te enfrentas con circunstancias que no son las que quieres, dices que las cosas no deberían ser así y eliges la reacción de ira. Aprende a pensar de manera diferente cuando notes este sentimiento. Lo más probable es que sigas sintiendo rabia, irritación y desilusión ya que el mundo no será nunca como quieres que sea. Pero la ira puede ser eliminada si cambias el enfoque. Gran parte del tiempo las cosas y la gente serán distintas a lo que quisieras que fueran. Así es

el mundo. Cada vez que optes por la ira te dejas herir de alguna manera por la realidad. ¿No es una tontería molestarse por cosas que no pueden cambiar? En lugar de elegir la ira, puedes empezar a pensar en los demás como en seres que tienen derecho a ser diferentes a lo que quisiera que fueran. Puede no gustarle lo que ve o como actúan otros pero no por ello enfadarse, sentir ira.

Buscar la justicia es como buscar la fuente de la eterna juventud. La decisión de luchar contra la injusticia puede ser muy admirable sin duda, pero la elección de dejarse perturbar por ello es tan irracional como la culpa, la búsqueda de aprobación o cualquiera de los otros comportamientos anteriores. Si dejas de buscar la justicia, hacer cuentas y compararte con los demás, es seguro que tus relaciones mejorarán. En lugar de perder el tiempo en pensar que las cosas son injustas, puedes decidir lo que realmente quieres y ponerte a buscar las maneras para lograrlo de forma independiente de lo que el resto del mundo quiere o hace. Pensar sobre si la vida es justa contigo es abrir la puerta al sentimiento de la envidia.

Siempre hay un conflicto entre lo que es y lo que debería ser. Sólo cuando la mente no busca estímulos en ninguna forma, ya sean externos o internos, puede estar completamente quieta y libre; y la creación existe únicamente en esa libertad. Te han enseñado desde la infancia las reglas del juego en sociedad, qué se debe y qué no se debe hacer. Nada ocurre si no guardas la compostura. Nadie te está llevando la cuenta ni nadie te va a castigar por no ser algo que otra persona dijo que deberías ser. Nunca puedes ser nada que no quiera ser todo el tiempo. Hacer lo que quieras es libertad, siempre y cuando no atentes contra la libertad del otro. Recuerda que la idea es decidir por ti mismo, no influenciado por los demás. Puedes equivocarte en tu elección, pero es asunto tuyo, por lo tanto no debes rendir cuentas de tus errores que te ayudan a crecer.

## EL TRATO CON LAS PERSONAS

### SOBRE ACTUAR COMO UN CORTESANO

Trata con quien siempre puedas aprender. El trato debe ser una escuela de conocimiento, y la conversación una enseñanza. Frecuenta la compañía de las personas con inteligencia. Complementa lo útil del aprendizaje con lo mundano de la conversación. Aprende a razonar, a penetrar en los secretos del alma humana, y más en asuntos en los que puedes decidir el éxito o el fracaso. No serás entendido si no sabes entender. Las verdades que más te importan siempre las oírás a medias, tú sabrás comprenderlas. No prestes mas atención a las cosas más agradables que a las desagradables, atiéndelas con el mismo trato. Debes ser una persona agradable y de amable conversación. Usarás una galante y gustosa erudición, saber práctico de todas las cosas corrientes, más inclinado a lo gustoso y elevado que a lo vulgar. Ten una buena reserva de frases ingeniosas y comportamientos corteses y aprende a emplearlos en el momento recuadro. Te valdrá más la habilidad en el trato social que todos los conocimientos teóricos.

Conoce las insinuaciones, usa y abusa de ellas, pues nada se pierde con su continuo empleo. Es la forma más sutil del trato humano y a la vez la más eficaz. Las emplearás para ver de qué están hechas las personas, y de forma más disimulada y penetrante para inclinar voluntades a tu favor. Con la insinuación dices todo y no dices nada, Así, de nada te podrán acusar y todo lo podrás decir. Cuando emplees esta forma de comunicarte, sabes que estás diciendo dos o más cosas a la vez: una es la que se oye y otra la que se debe entender. Asegúrate que con lo que dices has puesto en la mente del que escucha una semilla que hará germinar la idea que en el fondo quieres instalar: su imaginación y el tiempo se encargarán de hacerla crecer. Riega la primera insinuación con otras que la refuercen, emplea el doble lenguaje. Al igual que insinúas, usarás evasivas. Es tu recurso en situaciones difíciles. Empleadas con acierto y elegancia, saldrás de muchos contratiempos. Evita con una sonrisa y una evasiva el entrar en situaciones comprometidas. Otras veces debes no darte por enterado; si no lo has oído, es como si no se hubiera dicho. Usa, pero no abuses, de las segundas intenciones. Evita mostrarlas y darlas a entender. Encubre cualquier artificio, pues es sospechoso, y más

las segundas intenciones, pues son odiosas. El engaño es muy frecuente, por lo tanto, evita la confianza y aumenta el recelo, pero sin que se note. El recelo distancia e invita a la venganza, causando males inesperados.

Muchas veces tendrás que emplear la palabra no. Nunca más la uses, hay otras formas de hablar que ofenden y duelen menos al que escucha. Aprende a saber negar. No debes conceder todo lo que te pidan, ni a todos aquellos que te pidan. Tanto te importa saber negar como saber conceder. Guarda las formas, ya que más se estima una cortés negación que un sí sin gracia, porque un no disfrazado satisface más que un sí a secas. Cambia de conversación para decir que no, es una forma cortés de endulzar lo inevitable. Deja siempre algunos restos de esperanza para que haga más llevadera la decepción de la negativa. La cortesía será tu magia, con ella fascinarás a todo el mundo. Actúa primero y después emplea las palabras corteses. La cortesía que debe presidir tus actuaciones cotidianas, guarda el respeto y comprensión hacia todos, nunca ofendas a nadie con tus palabras. En una sociedad que aprecia en demasía las formas y en poco valora el fondo, serás en extremo cuidadoso con tus formas y maneras. De poco te pueden valer grandes hechos si los echas a perder por descortesía; en el mejor de los casos, empañarán tu triunfo. Sé educado, poco cuesta y mucho ganas, aumenta el prestigio y abre puertas. Si en verdad eres galante y cortés, fascinarás a las gentes y con poco esfuerzo recogerás muchos beneficios. Lo que en un ambiente se considera cortesía, en otros puede parecer debilidad. Serás cuidadoso y la adaptarás a cada entorno o lugar. La palabra cortesía proviene de la Corte, siempre que puedas y debas actúa como un cortesano. Evita la exageración y hablar con superlativos, para no faltar a la verdad y no dañar tu propia reputación. Las exageraciones dan indicio de poco conocimiento y gusto. Usa la alabanza, pues despierta la curiosidad y excita el deseo. No tengas prejuicios contra nadie, incluso antes de conocer sus supuestas cualidades. Debes corregir esa inclinación, pues creas una imagen en tu mente que no coincide con la realidad, actitud que es muy peligrosa y nada razonable. Guarda siempre la compostura, nunca la pierdas. Es la parte visible del control de uno mismo. En público, compórtate siempre como si estuvieras ante un personaje muy distinguido. Debes ser tan dueño de ti mismo que ni en la mayor prosperidad ni en la mayor adversidad nadie pueda criticarte por haber perdido la compostura.

Te adaptarás a todos. Serás como el agua que a cualquier terreno se adapta, a nada se resiste y nada se le resiste, pues a todo se acomoda. Evita mostrarte igualmente inteligente con todos, no emplees más fuerzas de

las necesarias, ni derroches sabiduría ni méritos. Es el gran arte de ganar a todos, porque la semejanza atrae la simpatía. Observa los caracteres y ajústate al de cada uno. Vuélvete serio con el serio, idealista con el idealista, cínico con el cínico; transformándote siempre cortésmente. Hazlo con naturalidad y sin fingimientos, pues rápido se captan estas tretas y el efecto suele ser el contrario. No te avergüences de preguntar a alguien para resolver tus dudas, y medita las respuestas que te hayan sido dadas. El que pregunta pasa por ignorante una sola vez; el que no lo hace, lo será siempre.

No conviene estar siempre de broma. Conocerán tu sabiduría en tu seriedad. El que siempre está bromeando no es hombre de veras. Si así actúas te igualarán con los mentirosos por no creerlos; a los unos por recelo de su mentira y a los otros por su burla. Con los bromistas nunca se sabe cuándo hablan con juicio, lo que equivale a carecer de él. Otros ganan fama de chistosos y dañan su reputación. Hay un momento para las bromas y otro para evitarlas. Si has de hacer bromas, no serán a costa de nadie. Las palabras en sí mismas son inocuas, pero sus consecuencias pueden ser funestas si son despectivas. Con moderación, el carácter jovial es una cualidad y no un defecto. Es la pimienta que adereza el guiso. Su empleo con mesura atrae la gracia de todo el mundo, pero respetando la prudencia y guardando las formas. Puedes hacer una gracia con elegancia como la forma de salir airoso de un problema, pues hay cosas que se deben tomar en broma, incluso a veces las que el otro toma más en serio.

No trates lo insignificante, ni entres en pormenores, aún menos en las cosas desagradables. Es ventajoso darse cuenta de todo, pero no lo es quererlo averiguar todo con demasiado interés. En muchas ocasiones no conviene darse por enterado. Hay que dejar pasar la mayoría de las cosas entre familiares, amigos y especialmente entre enemigos. Si eres áspero y agresivo, serás como fuego que quema todo lo que toca; si eres desagradecido, como hielo que congela cuanto encuentra. Siendo obsesivo e irreflexivo, serás como agua estancada o madera podrida, vacío ya de vida. Cualquiera de estas conductas te acarrearán dificultades en realizar tus tareas y en relacionarte con la gente.

Las circunstancias de la gente pueden ser estables o inestables; ¿cómo podrías garantizar que únicamente tú eres estable? Tus propios sentimientos pueden ser razonables o irrazonables; ¿cómo podrías esperar que los demás sean siempre razonables? Es muy útil ver las cosas bajo esta luz y corregir

de este modo las contradicciones de tus expectativas hacia ti mismo y hacia los demás. En tiempos de orden debes ser preciso; en tiempos turbulentos debes ser flexible. En tiempos de degeneración has de combinar precisión y flexibilidad. Al tratar con buena gente serás magnánimo; al tratar con mala gente serás estricto. En el trato de la gente normal combinarás la magnanimidad y el sentido de lo estricto. No hables mal del amigo ni bien del enemigo: es señal de falta de reflexión.

Si antes de ponerte a hablar determinas y escoges previamente tus palabras, tu conversación no será vacilante ni ambigua. Aprende a escuchar sin descanso para disipar tus dudas. Mide tus palabras, para que nada de lo que digas sea superfluo; sólo de este modo lograrás evitar todo error. Controla tus acciones, y así no tendrás que arrepentirte con frecuencia de ellas. En cuanto hayas conseguido que tus palabras sean normalmente conformes a tu pensamiento, y no debas arrepentirte con frecuencia de tus acciones, nada malo te ocurrirá por lo que digas.

Serás hombre de tu época. Los hombres dependen de la época en que viven. Cada cosa tiene su tiempo; incluso las personas más lúcidas dependen de las modas de su época. Si tienes sabiduría llevas ventaja: ésta es eterna, y si éste no es su tiempo lo será en otros. Si vas a contracorriente te será imposible descubrir los engaños y esto es peligroso. La verdad es de pocos, pero el engaño es tan común como vulgar.

## **SOBRE EL TRATO CON PERSONAS CON MAYOR PODER**

Inevitablemente tratarás con personas con mayor poder que el tuyo, deberás intentar no indisponerte con ellos, y aún ganártelos y merecer su confianza. De hecho, debes tender a que aunque sean ellos los que ostenten el poder visible, seas tú el que los manejes desde la sombra.

Evita las victorias sobre el jefe, pues a nada bueno conduce. Toda derrota es odiosa, y si es sobre el jefe o es necia o es fatal. Nunca demuestres tu superioridad y menos ante tus superiores. Siempre encontrarás quien quiera ceder en éxito y en carácter, pero nunca encontrarás a nadie que ceda en inteligencia, y mucho menos un superior. A los más poderosos les gusta ser ayudados, pero no superados. Actuando al contrario ganarás más. Harás

que tu jefe, o alguien más poderoso que tú del cual dependas, se atribuya parte de tus méritos. Así engrandeciendo su prestigio, aumentas tu fama y haces que cada vez dependa en mayor medida de ti. Le darás los éxitos que tú consideres, no los que él se quiera apropiarse. Si presentas unos planes ante tu jefe y estos son demasiado perfectos, éste empezará a desconfiar de tu excesiva competencia, llegando incluso a temerte. No hagas que nadie más poderoso te tema, pues te odiará e intentará destruirte, habrás creado un poderoso enemigo que te traerá demasiadas complicaciones. Es más conveniente que si ofreces algo para su aprobación, tenga pequeños fallos que el más poderoso se aprestará a corregir. Así, él queda como más inteligente, tú más rebajado, y lo que es más importante, la otra parte acaba haciendo lo que tú quieres creyendo que hace su voluntad. Presenta varias opciones para que elija, así existe la apariencia de decisión aunque en el fondo ya la has tomado tú. Entre las opciones que presentes, y cómo ya conoces al que va a decidir, sabrás cuál de ellas es muy probable que elija. Esto último se puede hacer con todo tipo de personas, dar la apariencia de elección cuándo ésta ya está decidida. Debes entender y practicar estos conceptos.

Es corriente que otras personas quieran apropiarse de tus méritos y presentarlos como suyos; tú no lo consentirás, al menos frontalmente. Si has de ceder, consigue algo a cambio. Y si has de ofrecer un éxito al poderoso, lo harás de forma que poco a poco dependa de tus éxitos para que no pueda pasar sin ti. Es la única forma de que tus desvelos no sean inútiles.

A las personas poderosas hay que mimarlas, ofréceles presentes. Aquí cuenta mucho la forma en la que lo haces. Es todo un arte dar y recibir con gracia. Un regalo para cualquier persona puede causar el efecto contrario si se hace sin elegancia, llegando a ser fuente de odio. Nunca des nada si la otra parte sabe que no podrá corresponderte: entenderá que has hecho una vana ostentación y creará un gran resentimiento contra ti. Un presente mal calculado y peor ofrecido puede ser nefasto. Debe causar grata sorpresa y estar de acorde a la posición del que da y del que recibe. No darás la impresión de sobornar, ni aún cuando en verdad lo estés haciendo. A nadie le gusta ser sobornado; si hay que hacerlo, que sea con elegancia, de forma exquisita y salvando la cara del que recibe. No hay que descartar el soborno, pero sólo en casos excepcionales y sin abusar. Piensa que es lealtad comprada, que siempre deberás seguir haciéndolo y que si fallan los ingresos, cesará la fingida lealtad. Úsalo para ocasiones excepcionales y si no hay otra forma de conseguir lo que necesitas.

De la misma forma, serás cortés cuando recibas un presente, más aún si procede de alguien muy poderoso. Recoger sin gracia un premio, recompensa o regalo puede llegar a ser insultante. Rechazarlo puede ser fatal. Sé cuidadoso si intentan sobornarte, haz como si no te enteraras y la otra parte lo comprenderá. Siempre que puedas, evita esta costumbre, aunque habrá veces que tendrás que seguir el juego para ver hasta donde quieren llegar. Es un juego peligroso y arriesgado del que debes huir siempre que puedas, tanto de darlo como de recibirlo. Si adquieres poder y riquezas por medios violentos, corruptos e injustos del mismo modo las perderás.

Es fácil tener la mente centrada si no te acercas al poder y a la fama; debes saber estar cerca sin verte afectado. No pienses en cualquier servicio que hayas podido hacer a los demás; piensa en lo que has podido hacer para ofenderles. No olvides lo que otros han hecho por ti; olvida aquello en lo que otros te han ofendido. Lo que desapruebas de tus superiores, no lo practiques con tus subordinados, ni lo que desapruebas de tus subordinados debes practicarlo con tus superiores. Lo que desapruebas de quienes te han precedido no lo practiques con los que te siguen, y lo que desapruebas de quienes te siguen no lo hagas a los que están delante de ti.

Ante alguien poderoso debes evitar tres faltas: la petulancia, consistente en hablar cuando nadie te ha pedido tu opinión; la timidez, que consiste en no atreverse a expresar tu opinión cuando se te invite a ello; y la imprudencia, que consiste en hablar sin haber observado antes el estado de ánimo del más poderoso. Las personas inteligentes que ostentan gran poder se rodean de consejeros sensatos, pero estos sólo opinan cuando se les requiere y sobre lo que se les inquiere, nunca cuando quieren. Para defenderse de las adulaciones de estos consejeros, dejan claro que no les ofende si les dice la verdad; pero que no todo el mundo puede decírsela, pues le perderían el respeto. Los que son en verdad poderosos hacen que los buenos consejos nazcan de la prudencia, jamás su prudencia surge de los buenos consejeros.

Nunca discutas con nadie, menos con quien es poderoso. En sociedad no se debe discutir nada, sólo hay que ofrecer resultados. Cualquier victoria en una discusión creará resentimiento duradero y será peligroso a la larga. Es mejor que los demás cambien de opinión a través de las acciones: hay que demostrar, no explicar. Cuando se acaba una discusión, todas las partes

están más convencidas de sus ideas. Si has de discutir que sea para enmascarar otras tretas, no con la finalidad de ganar la discusión.

Las personas sabias ejecutan a través de otros las medidas que puedan acarrearles odio y ejecutan por sí mismos aquellas que le reportan el favor de las personas. Otra forma de influir en los poderosos es realizarle estos trabajos sucios, pero ten cuidado; te pueden sacrificar si les van mal las cosas. Sólo la sugerencia de difundir quién está detrás de las medidas impopulares se puede emplear para cubrirse las espaldas. Por lo tanto, esta es una forma débil de controlar a los poderosos y medrar con ellos. Si ya tienes cierto poder, aplica estas medidas.

## SOBRE HACERSE INDISPENSABLE

Los cementerios están llenos de personas indispensables. Por lo tanto, ser imprescindible es una ilusión. Crea y maneja esta ilusión, no dejes que te cieguen a ti.

Si en verdad eres sabio idearás la forma para mantener siempre a todos los que te rodean y en todas las circunstancias en situación de dependencia hacia ti; y entonces ellos siempre confiarán en tu persona. Hazte indispensable, ya que más se saca de la dependencia que de la cortesía. El satisfecho vuelve inmediatamente la espalda a la fuente. Nunca sacies las expectativas, nunca des todo, dalo poco a poco y dependerán de ti.

Lo único que quiere la mayoría de las personas es sacar provecho de todos y de todo. Aunque aún hay almas generosas que a veces ayudan a los demás y no todo es tan oscuro, no descuides tus precauciones. Te ofrecerás para ayudar a todo el mundo y tu prestigio de persona generosa aumentará, con lo que puedes confundir a muchas personas. Si vas a ayudar a alguien, nunca lo hagas de una vez, hazlo poco a poco, consigue que el que recibe la ayuda dependa de ti. Toma medidas para que en el caso que seas tú el que reclama ayuda no caigas en esta situación de recibirla gota a gota. Cuando ayudes a alguien, lo harás de tal manera que sea por todos sabido, hay que dar a conocer las buenas acciones y silenciar las que no lo son tanto. Pero no seas tú el que pregone tu gran espíritu bondadoso, es mejor hagas que otros lo proclamen por ti, ya que así aún ganas más en prestigio.

Las personas cumplirán su parte en los tratos si obtienen beneficios y sobre todo si ven que pueden seguir obteniéndolos en el futuro. Rara vez lo harán como pago de favores pasados, y si lo hacen, será porque pensarán sacar algún beneficio. Muestra beneficios inmediatos y grandes ganancias futuras: mucha gente te ayudará y dependerá de ti.

Hazte, por tanto, indispensable. No hace sagrada la imagen el que la pinta y adorna, sino el que la adora. Prefiere a los que te necesitan que a los agradecidos. La esperanza en futuros beneficios tiene buena memoria, pero el agradecimiento vulgar es olvidadizo, es un error confiar en él.

## SOBRE LOS SILENCIOS Y LAS AUSENCIAS

Los que saben no hablan, los que hablan no saben. ¿Conoces la fragancia de la rosa? Exprésalo con palabras. El hombre prudente es parco en el hablar pero activo en el obrar. El que habla en exceso y sin cordura raras veces pone en práctica lo que dice. El hombre capaz nunca teme que sus palabras superen a sus obras. Tienes dos oídos y una boca para hablar la mitad de lo que escuchas. Para que tus palabras sean correctas, es preciso evitar la excesiva familiaridad con quienes te rodean; el mutuo respeto es la mejor defensa contra las palabras descorteses y groseras. Si hablas cuando deberías callar, todos quedan perplejos ante tus palabras; si, por el contrario, callas cuando deberías hablar, todos quedan desconcertados ante tu silencio. Nunca debes empezar a hablar antes de que lo hagan los otros. Cuanto más tiempo permanezcas callado, más pronto empezarán los demás a hablar. Y mientras lo hacen, podrás comprender sus verdaderas intenciones. Primero escucha en silencio y medita las palabras que te digan, no interrumpas a nadie. Después, da la razón a todo el mundo, tiempo habrá para que al final te la den a ti. Nada cuesta dar la razón y mucho el rebatirla. Luego emplea argumentos para que afirmen tus ideas. Haz que se acostumbren a decirte siempre que sí, pronto no sabrán decirte que no. Entonces la razón será tuya.

Evita que sepan cuánta es tu sabiduría y que conozcan todos tus méritos, si quieres que todos te veneren. Serás conocido pero no comprendido. Harás que nadie averigüe los límites de tu capacidad, para huir del peligro evidente del desengaño. Nunca des lugar a que nadie te conozca ni entienda del todo. Lograrás mejores resultados sembrando la opinión y la duda sobre

dónde llega tu capacidad que la evidencia de ella, por grande que fuera. Si la presencia disminuye tu fama, la ausencia te la aumenta. Hay quien parece una persona imponente vista a lo lejos, quizás al acercarte te pueda parecer ridículo. Si te retiras con fama, la conservarás.

## SOBRE LA AUSENCIA DE FORMA

Cualquiera que tenga forma puede ser definido, y cualquiera que pueda ser definido puede ser vencido. Varía de estilo al actuar, sin obrar siempre igual. Así se confundes a los demás, especialmente si son competidores. No obres siempre de primera intención, pues captarán tu ritmo y anticipándose, frustrarán tus acciones. Tampoco actúes siempre de segunda intención, pues entenderán la treta cuando se repita.

Maneja tus asuntos con expectación. Tus aciertos adquieren valor por la admiración que provoca la novedad. No juegues a juego descubierto, ni gusta ni te será útil. Si no te descubres inmediatamente producirás curiosidad, especialmente si tu puesto es importante, ya que surgirá la expectación general. El misterio, por su mismo secreto, provoca veneración. Incluso al darte a entender huirás de la franqueza. Mantén la expectación y aliméntala siempre. Hay que prometer mucho. No eches todas tus fuerzas en la primera buena jugada. Es una gran treta saber moderarse en tus fuerzas, en el saber, e ir adelantando el triunfo. Aprende a apartarte, a saber negar. Peor es ocuparse de lo inútil que no hacer nada. Para que seas prudente no basta con no ser entrometido: procurarás que no te entrometan.

Obra con primera y con segunda intención. Tu sagacidad ha de pelear contra estratagemas de mala intención. Nunca hagas lo que indiques: apunta para despistar; insinúa con destreza y disimulo; y actúa en la inesperada realidad, atento siempre a confundir. Deja caer una intención para tranquilizar la atención ajena, y gira inmediatamente contra ella, venciendo por lo impensado.

Renuévate, hay que renovar el valor, el ingenio, el éxito, todo. Tus méritos suelen envejecer, y con ellos tu fama. La costumbre disminuye la admiración y una novedad mediana suele vencer a la mayor cualidad una vez envejecida. Hay que aventurarse a renovar en brillantez, amaneciendo muchas

veces como el sol, cambiando las actividades del lucimiento. La privación provocará el deseo, y la novedad el aplauso.

Ocultas tu voluntad. El saber más práctico consiste en disimular. Si juegas a juego descubierto tienes riesgo de perder. Sumerge tu interior en las tinieblas para que nada ni nadie te penetre la mente. Evita ser conocido tanto en la oposición como en la adulación.

## SOBRE LAS PROMESAS Y LAS TRAICIONES

Cuando empecé a tratar con los hombres, escuchaba sus palabras y confiaba en que sus acciones se ajustarían a las mismas. Ahora, al tratar con los hombres, escucho sus palabras y al propio tiempo observo sus acciones. No creo que conozcas a ningún hombre que obre siempre de acuerdo con sus principios.

Puedes confiar en ti mismo, pero otros no serán tan prudentes como para confiar en ti. Funciona en ambos sentidos, razón por la cual no debes confiar en otros: todos jugamos al mismo juego. Naturalmente, e insisto una vez más, todo esto está referido a tu vida profesional. En tu vida particular debes confiar en tu familia y amigos, de lo contrario acabarás viviendo en la locura.

Por supuesto, y aunque te digan lo contrario, nadie confiará en ti. Así que actúa con ese pensamiento y estate preparado para que en cualquier momento te traicionen; es humano. La prudencia te aconseja no indignarte cuando los hombres te engañan, no entristecerte cuando te son infieles. El hombre prudente prevé siempre estas eventualidades. Si vas a ser tú el que por circunstancias debas abandonar a alguien, siempre que puedas, deja una puerta abierta y una mano tendida a quien vayas a abandonar: la vida da muchas vueltas y las alianzas continuamente se crean y se deshacen. No lo tomes como nada personal, no dejes que tus emociones te perturben. Una vez que las circunstancias hayan cambiado, acepta y afronta la nueva situación y si es posible, sácale partido. La verdadera habilidad consiste en encontrar las oportunidades que las situaciones desfavorables ofrecen y ser rápido en convertirlas en ventajas.

Habrás quien intente mezclar tu vida profesional y tu vida privada, difamando y haciendo que tus seres queridos desconfíen de ti. Ahí se han roto

las reglas y ahora sí es un asunto personal. Rompe tú también las reglas y ataca de la misma forma y sin ninguna piedad. Si, al contrario, vas a usar estos métodos, piénsalo mucho porque no es rentable y se volverá en tu contra. Si tras haberlo meditado profundamente y sopesando todo lo anterior decides hacerlo, debes aplastar completamente a tu adversario. Hazlo de forma que sea a un tercero al que se atribuya dicho juego sucio y de manera que a ti no te puedan implicar, pues el que emplea estos métodos daña seriamente su prestigio y ya sabes que el prestigio es vital. Estas acciones se las harás atribuir a un aliado de tu víctima para disolver sus alianzas y sembrar dudas en el resto de sus aliados. Puedes atribuir estas acciones o simplemente dejar en la estacada a alguien que por ahora es neutral, indiferente o hasta aliado actual y con el tiempo prevés que será un futuro adversario al que vas a abandonar o atacar. No guardes fidelidad a tu palabra cuando actuar así se vuelva en tu contra y han desaparecido los motivos que forzaron tu promesa. Ya que los demás tampoco te van a guardar su palabra, tampoco tienes tú que guardarles la tuya. Como ya habrás notado, no se puede confiar en nadie.

Cuídate que aquellos a quienes te liga un juramento no te odien por tu locuacidad. Evita que te confíen secretos, pues si éste se descubre por indiscreción de alguien que no ha sido tú; además de quebrarlo, intentará señalarte como culpable. Los secretos sólo lo son cuando únicamente es una persona la que lo custodia. Si alguien transmite un secreto, el que lo escucha entiende que el otro ya lo difunde y no se siente en la obligación de guardarlo. El secreto mejor guardado es el que se va a la tumba con su dueño. Hay personas que tienen una especial habilidad para no conseguir guardar ningún asunto reservado que se les confíe. Empléalos para difundir noticias bajo la apariencia de su presunta confidencialidad, y la noticia correrá como el viento pues a las personas les encanta destapar secretos ajenos.

## SOBRE LA ENVIDIA

La envidia es la más inconfesable y oculta de las emociones. Es una de las más duraderas y peligrosas porque nunca baja su intensidad, más bien se incrementa. Aunque se dice que vale más ser envidiado que envidioso, conviene que no seas ni lo uno ni lo otro. Si consigues el triunfo o ciertas victorias parciales, debes esperar despertar envidias, acepta que es inevitable. Y también debes saber que estás generando un gran peligro que te puede

aparecer mucho tiempo más tarde, cuando las condiciones sean mejores para el envidioso y peores para ti. Si algo tiene a su favor el envidioso es el tiempo, esperará todo el que haga falta para vez pasar tu cadáver por delante de la puerta de su casa.

Detecta a los envidiosos. Las personas que te mantienen informado deben hacerlo con prontitud. Observa sutiles cambios de actitud hacia ti de las personas que te envidian. Una vez detectes estas personas, debes volverlas a tu causa, o ser implacable con ellos y destruirlos antes que ellos lo hagan contigo, ya que lo harán en cuanto te encuentren en dificultades o seas más débil que en este momento. Como medida preventiva, debes evitar ser envidiado. Para ello, no parezcas demasiado perfecto, haz como que tu vida no discurre tan suavemente como aparenta y que tienes en verdad problemas. Inventá, o saca a la luz, pequeñas imperfecciones o insignificantes problemas particulares que ensombrezcan ligeramente tu triunfo de forma que no te hagan ser acreedor de envidia por nadie. Debes inculcar en la mente de todos la idea de que aunque aparentemente has logrado tus objetivos, el destino te manda alguna desgracia que te hace tan humano como el resto de los mortales. Permítete algún desliz venial, un descuido suele ser a veces la mejor recomendación de las buenas cualidades. Empaña el brillo de tu victoria para no deslumbrar y llamar la atención a los envidiosos. Y, por supuesto, nunca hagas ostentación, que a nada bueno conduce. La vana ostentación hincha el ego; y un ego más grande ofrece un mejor blanco para los impactos de la manipulación mediante el arma de la adulación.

## SOBRE EL FANATISMO, IDOLOS Y LÍDERES

Ningún hombre tiene que desesperarse pensando que no obtendrá conversos para la causa más extravagante si tiene el arte de suficiente para representarla con colores favorables. La verdad es fría, no resulta cómoda. Una mentira es más hermosa. Es mucho más interesante y provechoso fantasear que decir la verdad. Es necesario ser un gran simulador y disimulador pues los hombres son tan simples y se someten hasta tal punto a las necesidades presentes que el que engaña encontrará siempre quien se deje engañar. La mitad del mundo se está riendo de la otra mitad, y todos creen que la otra parte es estúpida. Según las opiniones, o todo es bueno o todo es malo. Lo que uno sigue el otro lo persigue. Serás necio si quieres regularlo todo según tu criterio. Las perfecciones no dependen de una sola opinión: los gustos son tantos como las personas, e igualmente variopintos. No descon-

fíes porque no te agraden las cosas, pues no faltarán otros que las aprecien. Ni te enorgullezca el aplauso de unos, pues otros lo condenarán. No se vive de un solo criterio, ni de una costumbre, ni de una época.

Los defectos y faltas de los hombres dan a conocer su verdadera valía. Si examinas con atención las faltas de un hombre, llegarás a conocer si su bondad es sincera o fingida. Observa a los sabios para comprobar si posees sus virtudes y a los necios para meditar si estás libre de sus defectos. No he hallado todavía ningún hombre santo; como máximo sólo he logrado conocer a algún hombre sabio. Los hombres suelen actuar sin saber lo que hacen. Si mucha gente siente afecto hacia un hombre, ¿Qué debemos opinar de él? Este hecho no resulta suficiente para emitir un juicio sobre dicho hombre. Cuando la muchedumbre desprecia a alguien, debes examinar con objetividad su conducta antes de emitir tu opinión. También cuando la multitud aclama a alguien contempla con imparcialidad sus obras antes de aprobarlas. Tú sólo buscarás la verdad y no te aferrarás con ciega obstinación a tu criterio. Hay hombres que tienen fama de grandes creadores porque nunca nadie les ha refutado sus endeble argumentos. Uno de los principales defectos de los hombres consiste en pretender erigirse en modelo de los demás. Examina a las personas por sus resultados, los hechos refutan cualquier argumento.

El fanatismo existe, no se puede negar su existencia. Las personas buscan la verdad y la iluminación en los demás porque no son valientes para encontrarlo dentro de ellos. Hay quién está dispuesto a creer lo que sea y hay quién se ofrece a hacérselo creer. Elige bando. Si quieres que crean algo, no les digas lo que no quieren creer. Si deseas decir mentiras que puedan ser creídas, no digas la verdad que no se quiere creer. Haz profecías, deben ser terribles para ser creídas. Como los vaticinios tienen la mala costumbre de no cumplirse, tú no caerás en ese error, los tuyos se cumplirán. Para ello, serás ambiguo en tus palabras cuando emitas pronósticos, siempre podrás decir que no te interpretaron bien. Sugiere, sé vago, di lo que quieren oír. La ambigüedad es el arma del adivino y del profeta, compruébalo examinando cualquier profecía.

## LAS ESTRATEGIAS

### SOBRE VENCER SIN COMBATIR O GANAR ANTES DEL COMBATE

Si careces de estrategia y tomas a la ligera a tus adversarios, inevitablemente acabarás siendo derrotado. El manejar estos asuntos con maestría es vital para ti; es el dominio de la ventaja o desventaja, tu camino hacia el éxito o hacia el fracaso. Debes cultivar las cualidades de sabiduría, coraje y disciplina. La disciplina has de comprenderla como el sentido del deber apoyado en una firme voluntad.

Cuando traces tus planes, has de comparar los siguientes factores, valorando cada uno con el mayor cuidado: ¿Qué dirigente es el más capacitado? ¿Qué líder posee el mayor talento? ¿Cuál de las fuerzas enfrentadas obtiene ventajas de las circunstancias? ¿En qué parte se observan mejor las regulaciones y las instrucciones? ¿Quién tiene a su personal mejor preparado? ¿Quién administra recompensas y castigos de forma más justa? Mediante el estudio de estos factores, serás capaz de prever cuál de los dos bandos saldrá victorioso y cual será derrotado.

Tras prestar atención a los planes, debes crear una situación que contribuya a su cumplimiento. Cualquier estrategia de victoria se basa en el engaño. Por lo tanto, cuando seas capaz de atacar, has de aparentar incapacidad; cuando tus fuerzas se mueven, aparentarás inactividad. Golpea al rival cuando está desordenado. Prepárate contra él cuando está seguro en todas partes. Evítale durante un tiempo cuando sea más fuerte. Si tu oponente tiene un temperamento colérico, intenta irritarle. Si es arrogante, trata de fomentar su egoísmo. Si el oponente se halla bien preparado tras una reorganización, intenta desordenarle. Si está unido, siembra la disensión entre su gente. Ataca al enemigo cuando no está preparado, y aparece cuando no te espera. Estas son las claves de la victoria.

Ahora, si las estimaciones realizadas antes de iniciar las acciones indican victoria, es porque los cálculos cuidadosamente realizados muestran que tus condiciones son más favorables que las condiciones del enemigo; si indican

derrota, es porque muestran que las condiciones favorables para la lucha son menores. Con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede. Muchas menos oportunidades de victoria tendrá aquel que no realiza cálculos en absoluto.

Una vez que entres en acción, aunque estés ganando, si continúas por mucho tiempo, perderás fuerzas y te irás desgastando. Estar siempre en conflicto con los demás no te traerá nada bueno, intentarás que esto ocurra en muy pocas ocasiones. Si ha de ocurrir, será lo más rápido posible. Si has de atacar a alguien, una vez empieces la ofensiva, sé rápido como el trueno que retumba antes de que hayas podido taparte los oídos, veloz como el relámpago que relumbra antes de haber podido pestañear.

Cuando recompenses a tus hombres con los beneficios que ostentaban los adversarios los harás luchar por propia iniciativa, y así podrás tomar el poder y la influencia que tenía el enemigo. Es por esto por lo que se dice que donde hay grandes recompensas hay hombres valientes. Si recompensas a todo el mundo, no habrá suficiente para todos, así pues, ofrece una recompensa a alguien para animar a todos los demás. Trata bien a tus subordinados y préstales atención. Así pues, lo más importante en cualquier acción es el éxito y no la persistencia. Esta última no es beneficiosa. Un ataque es como el fuego: si no lo apagas, se consumirá por sí mismo.

Piensa que es mejor conservar a un enemigo intacto que destruirlo. Calcula la fuerza de tus adversarios, haz que pierdan su ánimo y dirección, de manera que aunque el enemigo esté intacto sea inservible: esto es ganar sin violencia. Si destruyes las fuerzas enemigas es ganar por la fuerza. Por esto, los que ganan todos los conflictos no son realmente profesionales; los que consiguen que se rindan impotentes los adversarios sin luchar son en verdad sabios. Disuelve los planes de los enemigos, estropea sus relaciones y alianzas, córtale los suministros o bloquea sus líneas de acción, venciendo mediante estas tácticas sin necesidad de luchar. Nunca debes atacar por cólera y con prisas. Es aconsejable tomarse tiempo en la planificación y coordinación de los planes. Vencerás por medio de la estrategia, no por el empleo de la fuerza. Si de todas maneras vas a emplear la fuerza, la regla de su utilización es la siguiente: si tus fuerzas son diez veces superiores a las del adversario, rodéalo sin ofrecerle ninguna salida; si son cinco veces superiores, atácalo; si son dos veces superiores, divídelo. Si tus fuerzas son iguales en número, lucha si te es posible. Si tus fuerzas son inferiores, man-

tente continuamente en guardia, pues el más pequeño fallo te acarrearía las peores consecuencias. Evita en lo posible un enfrentamiento abierto con las fuerzas rivales; la prudencia y la firmeza de un pequeño número de personas pueden llegar a cansar y a dominar incluso a enemigos muy numerosos. Este consejo se aplica en los casos en que todos los factores son equivalentes. Si tus fuerzas están en orden mientras que las suyas están inmersas en el caos, si tú y tus fuerzas están con ánimo y ellos desmoralizados, entonces, aunque sean más numerosos, puedes entrar en combate. Si tus fuerzas, tu estrategia y tu valor son menores que las de tu adversario, entonces debes retirarte y buscar una salida. En consecuencia, si el bando más pequeño es obstinado, cae prisionero el bando más grande.

Triunfan aquellos que saben cuándo luchar y cuándo no, saben discernir cuándo utilizar muchos o pocos medios y se enfrentan con preparativos a enemigos desprevenidos. Hazte a ti mismo invencible en primer lugar, y después aguarda para descubrir la vulnerabilidad de tus adversarios. Hacerte invencible significa conocerte a ti mismo; aguardar para descubrir la vulnerabilidad del adversario significa conocer a los demás. La invencibilidad está en uno mismo, la vulnerabilidad en el adversario. La invencibilidad es una cuestión de defensa, la vulnerabilidad, una cuestión de ataque. Mientras no hayas observado vulnerabilidades en los planes y forma de actuar de los adversarios, oculta tu propio dispositivo de ataque, y prepárate para ser invencible, con la finalidad de preservarte. Cuando los adversarios son vulnerables, es el momento de salir a atacarlos. En situaciones de defensa, acallas las voces y borras las huellas, escondido como un fantasma bajo tierra, invisible para todo el mundo. En situaciones de ataque, tu movimiento es rápido, veloz como el trueno y el relámpago, para los que no se puede uno preparar, aunque vengan del cielo.

Prever la victoria cuando cualquiera la puede conocer no constituye verdadera destreza. Todo el mundo elogia la victoria a la vista de todos, pero esa victoria no es realmente tan buena, lo verdaderamente deseable es poder ver el mundo de lo sutil y darte cuenta del mundo de lo oculto, hasta el punto de ser capaz de alcanzar la victoria donde no existe forma. Las victorias de los grandes líderes no destacan por su inteligencia o su bravura. Así pues, las victorias que ganes no se deberán a la suerte. Tus victorias no serán casualidades, sino que serán debidas a haberte situado previamente en posición de poder ganar con seguridad, imponiéndote sobre los que ya han perdido de antemano. La sabiduría no es algo obvio, el mérito grande no se anuncia. Cuando eres capaz de ver lo sutil, es fácil ganar; ¿qué tie-

ne esto que ver con la inteligencia o la bravura? Cuando se resuelven los problemas antes de que surjan, ¿quién llama a esto inteligencia? Cuando hay victoria sin litigar, ¿quién habla de bravura? En consecuencia, deberás ganar primero e iniciar las hostilidades después; un líder derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después. Esta es la diferencia entre los que tienen estrategia y los que no tienen planes premeditados.

Lograr combatir contra el adversario sin ser derrotado es una cuestión de emplear métodos ortodoxos o heterodoxos. La ortodoxia y la heterodoxia no son algo fijo, sino que se utilizan como un ciclo. Tienes que manipular las percepciones de los adversarios sobre lo que es ortodoxo y heterodoxo, y después atacar inesperadamente, combinando ambos métodos hasta convertirlo en uno, volviéndote así indefinible para el enemigo.

El desorden llega del orden, la cobardía surge del valor, la debilidad brota de la fuerza. Si quieres fingir desorden para convencer a tus adversarios y distraerlos, primero tienes que organizar el orden, porque sólo entonces puedes crear un desorden artificial. Si quieres fingir cobardía para conocer la estrategia de los adversarios, primero tienes que ser extremadamente valiente, porque sólo entonces puedes actuar como tímido de manera artificial. Si quieres fingir debilidad para inducir la arrogancia en tus enemigos, primero has de ser extremadamente fuerte porque sólo entonces puedes pretender ser débil. El orden y el desorden son una cuestión de organización; la cobardía es una cuestión de valentía y la de ímpetu; la fuerza y la debilidad son una cuestión de la disposición de las fuerzas.

Con astucia se puede anticipar y lograr que los adversarios se convenzan a sí mismos cómo proceder y moverse; les ayuda a caminar por el camino que les traces. Haz moverse a los enemigos con la perspectiva del triunfo, para que caigan en la emboscada. Para tomar infaliblemente lo que atacas, ataca donde no haya defensa. Para mantener una defensa infaliblemente segura, defiende donde no haya ataque. Así, en el caso de los que son expertos en el ataque, sus enemigos no saben por dónde atacar. Sé extremadamente sutil, discreto, hasta el punto de no tener forma. Sé completamente misterioso y confidencial, hasta el punto de ser silencioso. De esta manera podrás dirigir el destino de tus adversarios. Haz que tus rivales vean como extraordinario lo que es ordinario para ti; haz que vean como ordinario lo que es extraordinario para ti. Luchar con otros cara a cara para conseguir ventajas es lo más arduo del mundo. La dificultad de la lucha es convertir los problemas en ventajas.

Impondrás tu poder y tu fuerza mediante la estrategia en el sentido de que distraes al enemigo para que no pueda conocer cuál es tu situación real y no pueda imponer su supremacía. Confundirás al adversario para observar cómo reacciona frente a ti; de esta manera puedes adaptarte para obtener la victoria. Has de ser capaz de mantenerte firme en tu propio corazón; sólo entonces puedes desmoralizar al enemigo. Utiliza el orden para enfrentarte al desorden, utiliza la calma para enfrentarte con los que se agitan, esto es dominar el corazón. A menos que tu corazón esté totalmente abierto y tu mente en orden, no puedes esperar ser capaz de adaptarte a responder sin límites, a manejar los acontecimientos de manera infalible, a enfrentarte a dificultades graves e inesperadas sin turbarte, dirigiendo cada cosa sin confusión. Dominar la fuerza es esperar a los que vienen de lejos, aguardar con toda comodidad a los que se han fatigado, y con el estómago saciado a los hambrientos. Esto es lo que se quiere decir cuando se habla de atraer a otros hacia donde estás, al tiempo que evitas ser inducido a ir hacia donde están ellos.

Las consideraciones de la persona inteligente siempre incluyen el analizar objetivamente el beneficio y el daño. Cuando considera el beneficio, su acción se expande; cuando considera el daño, sus problemas pueden resolverse. El beneficio y el daño son interdependientes, y los sabios los tienen en cuenta. Por ello, lo que retiene a los adversarios es el daño, lo que les mantiene ocupados es la acción, y lo que les motiva es el beneficio.

## **SOBRE LA MENTE COMO ARMA**

Son diversos los ritmos del combate. En primero lugar, conoce los ritmos correctos y comprende los ritmos erróneos, y discierne los ritmos apropiados entre los ritmos grandes y pequeños, lentos y rápidos. A menos que entiendas estos ritmos de inversión, no podrás confiar en tu pericia. La forma de ganar a un enemigo es conocer los ritmos de los adversarios concretos y utilizar los ritmos que tus adversarios no esperan, produciendo ritmos sin formas a partir de ritmos de sabiduría.

Si has de enfrentarte, debes tener en cuenta lo que es correcto y verdadero, practicar, cultivar y familiarizarte con tus habilidades, conocer los principios, entender el perjuicio y el beneficio de cada cosa, aprender a ver cada cosa con exactitud, tomar conciencia de lo que no es obvio, ser

cuidadoso incluso en los asuntos pequeños y no hacer nada inútil. Cultivar tus habilidades no consiste simplemente en leer estas líneas. Al aceptar personalmente lo que está escrito aquí, no pienses simplemente que estás leyendo o aprendiendo, no hagas ninguna imitación; toma los principios como si estuvieras descubriéndolos por tu propio espíritu, identifícate con ellos constantemente y trabaja sobre ellos cuidadosamente.

Aunque estés tranquilo, tu espíritu está alerta, aunque estés apremiado, tu espíritu no está apremiado. No permitas que haya insuficiencia ni exceso en tu mente. Aunque superficialmente tengas el ánimo débil, permanece fuerte por dentro y no dejes que otros vean tu mente. Es esencial mantener tu espíritu libre de desviaciones subjetivas.

Deja tu espíritu despejado y abierto, poniendo tu mente en un vasto plano. Es esencial pulir diligentemente la mente y el espíritu. Una vez que hayas utilizado tu mente hasta el punto en el que puedes distinguir en el mundo lo que es verdad y lo que no lo es, en el que sabes decir lo que es bueno y lo que es malo, y cuando ya has experimentado varios dominios y ya no puedes ser engañado en absoluto por la gente, tu espíritu habrá quedado imbuido del conocimiento y de la sabiduría para entrar en combate.

No dejes que el adversario levante cabeza. En el transcurso de un combate, es malo ser manejado por los demás. Es deseable manejar a los adversarios con libertad, por cualquier medio a tu alcance. Sin embargo, los adversarios estarán pensando lo mismo, y tú también tienes esta intención, pero es imposible tener éxito en esto sin comprender lo que los demás están haciendo.

El desarrollo de un combate incluye detener los golpes de un adversario, bloquear sus ataques y deshacer sus presas. Cuando estés luchando contra un adversario, siempre que éste dé muestras de intentar hacer un movimiento, lo percibes antes de que actúe. Debes detener el ataque de un adversario desde el inicio, no dejándole seguir hasta el final.

Siempre que los adversarios intenten atacarte, déjalos continuar y haz algo que sea inusual, al mismo tiempo que les impides hacer algo que sea útil. En este punto, si intentas reprimir a los adversarios, ya estás retrasado. Lo

fundamental es que hagas cualquier cosa, socavando en su raíz el primer impulso del adversario. Manipular a los adversarios de esta forma es dominarle, lo cual se consigue con la práctica. Pon al adversario en posición de debilidad y arremete; entonces ganarás en general muy rápidamente.

Conoce el estado de las cosas, discierne el auge y la decadencia de los adversarios, distinguiendo las intenciones del enemigo y percibiendo su condición, exhibiendo claramente el estado de las cosas, determinando cómo desplegar tus medios y, de este modo, cómo obtener una victoria certera. Determina cuáles son las costumbres y hábitos del adversario, observa su carácter personal, averigua la fuerza y debilidad de la gente, maniobra contra las expectativas de los enemigos, date cuenta de los momentos álgidos y bajos del mismo, asegúrate de los ritmos que hay entre ellos y haz el primer movimiento; esto es esencial. Cuando los adversarios te atacan con todo lo que tienen, inmediatamente sientes su pauta de comportamiento y obtienes la victoria bloqueando cualquier táctica que el atacante utilice. Esto significa tomar la iniciativa en cualquier cosa. No significa golpear al azar al adversario con la idea de concluir el combate de repente. Significa continuar al instante sin ceder.

La desintegración es algo que le sucede a todas las cosas. Cuando se desploma una persona o un adversario, se desmoronan del ritmo del tiempo. Es esencial encontrar el ritmo de los adversarios cuando se desmoronan y perseguirlos sin dejarles apertura alguna. Si pierdes la oportunidad de los momentos vulnerables, pierdes la oportunidad del contraataque. Si dejas pasar esa oportunidad, el adversario se recuperará y frustrará tu intento. Es esencial reforzar firmemente el ataque en el momento de cualquier pérdida de posición por parte de un adversario, para impedirle que se recupere. La persecución exige poder y también ser contundente; todo consiste en golpear de una forma violenta y de tal manera que un adversario no pueda recuperarse.

Debes ponerte en el lugar del contrario y pensar desde su punto de vista. Considera que los adversarios son poderosos y que hay que tener cuidado con ellos. Cuando tienes medios, conoces bien cómo actuar y sientes la forma de vencer al enemigo, no tienes que preocuparte.

Si tú y el adversario os halláis empatados y no se hace ningún progreso en la lucha, cuándo piensas que vas a llegar a un empate, detienes es-

ta posibilidad inmediatamente y alcanzas la victoria aprovechándote de un enfoque diferente. Cuando hay un empate total y no se hace ningún progreso, se producirá una pérdida. Es fundamental detener esto inmediatamente y alcanzar la victoria tomando ventaja de una táctica insospechada por el enemigo. Si piensas que estás llegando a un empate, es fundamental cambiar inmediatamente tu enfoque, averiguar el estado del adversario y determinar cómo vencer por medio de una táctica muy diferente.

Cuando no puedes discernir el estado del enemigo, finges lanzar un ataque poderoso para ver cómo reacciona. Si ves los métodos del enemigo, es fácil alcanzar la victoria aprovechándote de diferentes tácticas adaptadas especialmente a cada caso. Una vez que ha mostrado perceptiblemente sus intenciones, inmediatamente sientes la ventaja y sabes cómo ganar con certeza. Si no estás atento, perderás el ritmo.

Cuando son perceptibles las intenciones agresivas de los enemigos hacia ti, detendrás la acción del enemigo en el mismo momento de su impulso para actuar. Si demuestras poderosamente a los adversarios cómo controlas la ventaja, cambiarán de intención, inhibidos por esa fuerza. Tú también cambias de actitud; a partir de ahí tomas la iniciativa y alcanzas la victoria. Utiliza un ritmo de ventaja para detener la firme determinación de la motivación del adversario; después encuentra la ventaja para ganar en el momento de la pausa y toma la iniciativa.

Existe el contagio en todo. Incluso el sueño puede ser contagiado, lo mismo que el bostezo. Cuando los adversarios están excitados y con toda evidencia tienen prisa por actuar, te comportarás como si estuvieras somnoliento, dando la apariencia de estar completamente relajado y tranquilo. Haz esto, y los mismos adversarios se verán influidos por este estado de ánimo y perderán su entusiasmo. Cuando creas que los adversarios se han visto contagiados por este estado de ánimo, actúa rápidamente y firmemente, obteniendo así la ventaja de la victoria. Es esencial estar relajado en mente y espíritu, darse cuenta del momento en que el adversario se relaja y tomar inmediatamente la iniciativa para ganar. También existe algo llamado embriagar que es similar al contagio. Un estado de ánimo embriagante es el aburrimiento, otros son la inquietud y la pusilanimidad.

La perturbación sucede en cualquier clase de cosas. Una de las formas en que sucede es a través del sentimiento de estar bajo una aguda presión. Otra es a través del sentimiento de una fuerza irracional. Una tercera forma es a través del sentimiento de sorpresa ante lo inesperado. Es fundamental producir perturbación. Es esencial atacar resueltamente, mientras sus mentes están perturbadas, aprovecha esto para tomar la iniciativa y ganar. Al principio te mostrarás relajado, después arremeterás repentinamente y con fuerza; cuando el espíritu del adversario se desequilibra, es esencial que observes lo que hace, no permitiéndole que se relaje ni un solo momento, percibiendo la ventaja del instante y discerniendo inmediatamente en ese instante cómo vencer.

Existe la amenaza y el temor en todo, significa ser amilanado por lo inesperado. Amenazar a un adversario no es algo que se hace a la vista. Puedes amenazarle haciendo que lo pequeño parezca grande, y puedes amenazarle realizando un movimiento inesperado. Éstas son las situaciones en las que se produce el temor. Si puedes captar el momento del miedo, puedes aprovecharte de él para obtener la victoria. Lo que es esencial es hacer repentinamente un movimiento totalmente inesperado para el adversario, aprovecharte de la ventaja del temor causado y alcanzar la victoria en ese mismo instante y lugar.

Cuando estés luchando a una distancia corta, tu adversario y tú ejercéis recíprocamente una gran fuerza una contra el otro, y si veis que el combate no está yendo bien, entonces te enganchas con fuerza a tu adversario; el punto esencial es aprovecharse de la oportunidad de ganar aunque estés luchando codo con codo. Cuando tú y los adversarios estáis frente a frente y no está claro quién vencerá, inmediatamente te enganchas con fuerza a los adversarios, de modo que no podáis ser separados, y en ese proceso encuentras la ventaja, determinas cómo vencer y alcanzas la victoria fulminantemente. Cuando ejerces fuerza contra algo que es fuerte, difícilmente cede de inmediato y por las buenas. Observa al enemigo, cuando haya avanzado, ataca la parte más débil de su frente más fuerte y obtendrás la ventaja. Una vez que se colapsa esa parte, todo el mundo se ve envuelto en un sentimiento de colapso.

Actúa de tal forma que impidas al adversario mantener una mente tranquila, así le aturdirás. Estudia y discierne el estado de mente de tus enemigos y utiliza el poder de tu conocimiento para manipular su atención, haciéndoles te-

ner pensamientos confusos sobre lo que vas a hacer. Esto significa encontrar un ritmo que confunda a los enemigos, discerniendo con exactitud dónde puedes ganar. Puedes intentar diversas maniobras según la oportunidad del momento, haciendo pensar al adversario que vas a hacer en un momento una cosa, después otra, y a continuación otra cosa diferente, hasta que ves que el adversario empieza a estar aturdido y de esta forma vences cuando quieres.

Se puede vencer por aplastamiento. Aplastar exige un estado interno de querer aplastar, como cuando se imagina uno que el adversario es débil y así uno se hace fuerte, para conseguir vencerlo. Mira por encima del enemigo cuyo número es pequeño, o incluso si son muchos, cuando los adversarios están desmoralizados y debilitados, concentra tu fuerza en aplastarlos y así los neutralizarás. Si tu aplastamiento es débil, puede volverse contra ti. Tienes que distinguir atentamente el estado de espíritu en el que dispones claramente del control cuando aplastas. Cuando tu adversario no tiene la misma capacidad que tú, o cuando su ritmo decrece, o cuando empieza a retroceder, es esencial no dejarle recuperar su aliento. Neutralízale sin tan siquiera darle el tiempo de parpadear. Lo más importante es no permitirle que se recupere.

Es mala táctica hacer una y otra vez lo mismo. Tal vez tengas que repetir algo alguna vez, pero no debe repetirse una tercera vez. Cuando intentas alguna táctica sobre un adversario, si no funciona la primera vez, no obtendrás ningún beneficio precipitándote a hacerla de nuevo. Cambia tus tácticas de manera abrupta, haciendo algo completamente diferente. Si todavía esto no funciona, intenta alguna otra cosa.

Cuando luches con un adversario y estés ganando gracias a tu habilidad, tu adversario puede todavía hacerse ilusiones y, aunque parece que está vencido, por dentro todavía se niega a reconocer tu victoria. Desmoralízalo en estos casos. Esto significa cambiar tu actitud repentinamente para impedir que el enemigo siga manteniendo dichas ilusiones; así lo principal es ver que los adversarios se sienten derrotados en el fondo de su corazón. Cuando tus enemigos se han desmoralizado totalmente, ya no les prestes atención. Por lo demás, permanece atento. Mientras que los enemigos tengan ambiciones, difícilmente se desmoronarán.

Si tienes la sensación de estar estancado y de no hacer ningún progreso, abandona tu estado de ánimo y piensa en tu corazón que estás empezando

do algo nuevo. Cuando consigues el ritmo, ya sabes cómo ganar. En cualquier ocasión en que sientas cómo aumenta la tensión y la fricción entre tú y los demás, si cambias tu estado de espíritu en ese mismo momento, puedes ganar por la ventaja de una diferencia radical. Si tienes la sensación de estar estancado en pequeñas maniobras, recuerda que cuando te hallas en medio de cosas insignificantes, tienes que cambiar de repente a una gran perspectiva.

Piensa en los adversarios como si fuesen tus propios medios, comprendiendo que debes obrar con ellos según tu propia voluntad, e intenta manipularlos libremente. Tú eres el jefe, y los adversarios tus subordinados.

## SOBRE LAS ESTRATEGIAS PARA VENCER

En ocasiones casi tendrás clara tu propia superioridad, pero necesitarás un pequeño empuje para que con poco esfuerzo y desgaste lograr el éxito. Estas estrategias son las más directas y fáciles de descubrir. Para alcanzar el éxito necesitas estar al comienzo en una posición de mayor fuerza, pero aún así puedes fracasar. En este caso posees recursos para asediar a otros, tiempo y medios para relajarte mientras esperas los movimientos del enemigo y la suficiente capacidad de disimulo para enmascarar la verdadera dirección de tu ataque.

Cuanto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder. La gente tiende a ignorar lo que les es familiar y espera que los secretos estén escondidos. Se tiende a descuidar las actividades abiertas que esconden estrategias subyacentes. Esconderás tus fuerzas a la vista de todos, de forma que acostumbrados a percibir las, llegue un momento en que no las vean. Si vas a hacer algo, publícalo a los cuatro vientos, hazlo infinidad de veces, hasta que crean que no lo vas a hacer. En ese momento, te habrás vuelto invisible a la vista de todos y entonces puedes emprender tu acción. Es como el joyero que guarda bajo siete llaves las peores piezas de su catálogo y que tiene a la vista y sin protección sus joyas más valiosas. Así, cuando llegue el ladrón, robará lo que está oculto, por considerarlo más valioso que lo que permanece al alcance de la mano, que abandonará por considerarlo sin importancia. Eso es esconder algo a la vista de todo el mundo. Debes entender perfectamente esta idea. De la misma manera, declarar tus intenciones en incontables ocasiones sin llegarlas a ejecutar

llegará a nublar la mente de todos. Un pastor siempre estaba de broma y en muchas ocasiones avisaba a todo su pueblo que el lobo venía a comerse sus ovejas. Todos sus vecinos acabaron por no dar crédito a sus palabras hasta que un día apareció el lobo. El pastor dio la alarma, pero nadie en el pueblo le hizo caso, con el resultado que el lobo pudo atacar con entera libertad y sin oposición. Haz como el pastor y ataca como el lobo. Piensa que otros pueden emplear la misma treta contigo y debes estar preparado para eludirla. Si alguien pregona de manera insistente algo y nunca lo realiza, ten cuidado, quizás quiere hacer lo mismo. Debes estar siempre vigilante, y ya que la otra parte ha sido tan cortés que ha avisado con anticipación, habrás previsto planes para hacerle frente y detectar a tiempo la verdadera acción.

Otra estratagema parecida consiste en hostigar y hacer que las acciones ajenas caigan en vacío. Prepararás una acción contra alguien y amagarás como si la empezaras a ejecutar. En el caso anterior no realizabas ninguna actividad, simplemente lo difundías. Ahora ya pasas a la acción. La otra parte se verá obligada a tomar medidas y a emplear medios, tiempo y energía en responder a tus intenciones. Cuando veas que se ha desgastado tras el amago, y sin llegar nunca a chocar con él, retiras tu dispositivo y das marcha atrás. Puedes hacerlo las veces que quieras, hasta que veas que la respuesta es cada vez más débil. Simplemente el tenerlo esperando el siguiente hostigamiento destrozará sus nervios. Así, todo lo haces, sin hacer nada. Entonces tienes que evaluar si la finalidad inicial era cansarlo inútilmente, lo que ya habrás conseguido, o aplicar lo anteriormente explicado y realizar el ataque verdadero. Este ataque logrará la sorpresa y además le alcanzará agotado y desmoralizado. Toda esta treta tiene un inconveniente, tú también te desgastas en cierta manera ya que empleas parte de tus recursos en la acción. Por lo tanto, actuarás de tal forma que con un mínimo esfuerzo por tu parte lograrás un gran quebranto y gasto inútil de energía a la otra parte. Si eres el objetivo de esta artimaña, tienes dos opciones, responder con una serie de acciones similares, hasta que la otra parte comprenda que a nada conduce o preparar un ataque tan contundente que logre que este tipo de tácticas ya no tengan validez. Recuerda que siempre debes ser tú el que lleve la iniciativa, si la entregas al contrario, nunca lograrás reponerte. El concepto consiste en crear una ilusión en la mente del contrario, haciendo que no vea lo evidente. Cualquier situación nueva causa sorpresa y alarma, hay que esperar a que se incorpore a lo que la mente del otro considera normal. Este proceso suele durar normalmente unas tres semanas, aunque no hay regla fija.

Atacar directamente a un enemigo poderoso y unido es una invitación al desastre. Nunca uses en estos casos una confrontación directa, emplearás una confrontación indirecta: concentrarás tus fuerzas para golpear en el punto más débil del enemigo y aprovecharás sus fallos. Es como resolver un problema mediante la concentración en un aspecto que parece al margen pero que en calidad es la clave o desviar el problema sobre otra circunstancia. Analizarás convenientemente todos los matices de cualquier problema o situación, pues los problemas, o no tienen solución o llevan en sí mismos su respuesta. Aprenderás a distinguir los que no tienen solución, para evitarlos o por lo menos paliar sus consecuencias, de los que si la tienen, que suelen tener varios remedios. Cuando veas claramente las diferentes líneas a seguir puede ocurrir que tengas que elegir la solución menos mala, que aceptarás como buena o que tengas que escoger entre varias buenas, entonces optarás por la mejor de ellas. Entender y practicar esto es en verdad ser sabio.

Si un problema tiene solución, no te preocupes; y si no la tiene, tampoco te preocupes. Por lo tanto, no deben preocuparte los problemas, sino estimularte, ya que el destino te los envía para ponerte a prueba y fortalecerte. Debes siempre ser original en la resolución de cuantas pruebas se te presenten, ya que si las resuelves como haría un necio o una persona normal, nada adelantas y sigues en la medianía. No dejes un problema sencillo para mas tarde, pues crecerá y pasará de ser una cuestión simple y poco trabajosa a causarte grandes fatigas y dolores de cabeza. Un incendio se apaga con una jarra de agua, pero sólo cuando empieza. Con los problemas suele ocurrir como con las enfermedades: al principio suelen ser difíciles de diagnosticar y fáciles de curar, pero conforme el mal avanza, son fáciles de diagnosticar y difíciles de curar. Lo que aún no aparecido es fácil de eliminar, trata con las cosas antes de que aparezcan. Al igual que hay problemas que hay que solucionar cuanto antes, existen otros a los que no debes prestar atención, pues el tiempo se encargará de hacerlos disolver como el humo en el viento. Tendrás buen criterio para discernir a qué problemas dar inmediata solución, cuáles pueden esperar cierto tiempo y cuáles puedes dejar olvidados para que se pudran en el olvido. Cualquier asunto tiene cierto grado de urgencia y de importancia. Resolverás rápidamente los casos más urgentes e importantes, después los más importantes pero menos urgentes y posteriormente los más urgentes y menos importantes, desdeñando los menos importantes y urgentes. Así serás eficaz enfrentándote a los problemas, sólo debes decidir a qué categoría pertenece cada uno; actuar cuando convenga y no actuar cuando no sea necesario, pues

los dos conceptos –actuar y no actuar- son igual de importantes. Cuando hayas entendido y practicado todo esto, empezarás a actuar con sabiduría. Las personas verdaderamente sabias no solucionan los problemas, sino que crean las circunstancias para que el problema se arregle por sí mismo, con suavidad y de forma natural. Sin hacer nada, todo lo hacen.

Cuando tengas verdadero dominio sobre todo tipo de problemas, podrás encontrar automáticamente la solución más original y genial a cada cuestión. Recuerda que las ideas geniales suelen ser en extremo simples, consisten en ver lo evidente que nadie percibe. Haz memoria sobre muchos inventos e ideas geniales y te asombrarás de su simplicidad; por eso, la persona sabia aparenta sencillez y hasta cierta estupidez. Ante varias soluciones, siempre elegirás la más simple y sencilla, así tiendes a la genialidad. Porque cuánto más complicada es una solución, más probable es que pueda fallar.

Por lo tanto, cuando te enfrentes a algo o a alguien, emplearás este método para analizar y resolver las situaciones. Lo adaptarás a tu mente y lo harás tuyo. Y te fijarás en aspectos en apariencia simples y anodinos que son la solución más simple y eficaz para su resolución. Buscarás el mejor punto de apoyo para que con la mejor palanca logres grandes resultados con ínfimo esfuerzo. Arquímedes de Siracusa pidió un punto de apoyo y prometió mover el mundo. Encuentra los adecuados puntos de apoyo y moverás a todo el mundo.

En otras ocasiones, tendrás que utilizar los recursos ajenos en provecho tuyo. Es matar con un puñal prestado. Si otro puede hacerte el trabajo o resolver un problema, ¿por qué hacerlo tú? Si tu adversario tiene un subordinado competente y capacitado que molesta grandemente a tus planes y quieres deshacerte de él, puedes lograr que el contrario haga el trabajo por ti. Filtra información de que se prepara para traicionar a su jefe, que está pensando en cambiar de bando, haz que su jefe pierda la confianza en esa persona y que lo destituya. Ya has conseguido que otro, en este caso el adversario, trabaje para ti. Puede ser que te interese hostigar o atacar abiertamente a alguien. Si conoces a un tercero que tenga motivos para hacerlo, le instigarás para que realice todas las acciones. Por supuesto, le obligarás a hacerlo sin que sospeche que tú eres el interesado en crear ese conflicto. Para ello, le harás ver las pruebas que le interese ver; si es necesario, las crearás. Si eres muy cuidadoso, crearás un pequeño incidente que

parezca proviene de quien te interese. Este incidente puede hacer que le parezca a una parte que el origen ha sido la otra y viceversa. Si gana el tercero, ha trabajado para ti; y si no lo consigue, por lo menos ha debilitado a quien te interesa. Después puedes decidir si continúas aprovechando la ventaja inicial o te conformas con los resultados obtenidos. En cualquier caso, es esencial que no se vea la mano que tira la primera piedra, que es tu mano. Cuando alguien emprenda acciones contra ti, es fundamental saber si las realiza por sí mismo o es la marioneta de alguien. En ese caso, debes averiguar quien mueve los hilos, y si es posible, aliarte con el actual contendiente contra el actor oculto.

Te relajarás mientras el enemigo se agota a sí mismo. Lo que parece blando y flexible puede ser fuerte y firme, mientras lo que parece invencible puede ser débil. El tierno sauce se pliega al fuerte viento y se mantiene en pie, el robusto roble se quiebra y cae. El agua se adapta a cualquier terreno, pero desgasta la roca más dura. Es esencial mantenerse fresco mientras los demás se cansan sin lograr nada. El que espera al enemigo está descansado y gana la iniciativa, mientras que el que llega tarde y se lanza a la acción está cansado y se ve forzado a adoptar una posición pasiva. Si ves que los enemigos muestran ardor, espera a que éste se aplaque y se vean abrumados bajo el peso y el fastidio de la fatiga. No emprendas acciones contra alguien que se muestra muy activo y lleno de energía, no durará mucho en este estado, espera a que se le pase y observa cómo se cansa. Por lo tanto, si eres tú el que avanzas y vas contra un enemigo descansado, no caerás en el mismo error, guardarás las distancias y repondrás tus fuerzas sin perder la iniciativa que te quieren arrebatarse.

Sabrás que el enemigo con problemas internos está maduro para ser conquistado. Los adversarios que ya tienen problemas son más fáciles de vencer que los que no tienen tales distracciones. Aprovecharás totalmente las desgracias del contrario e incluso las aumentarás para restarle fuerza. Si sabes cuándo atacar harás que tu adversario no sepa cuándo defenderse. Crearás una falsa impresión para hacer pensar al enemigo que el ataque viene de un lado, cuando en realidad está llegando por otro. El oponente no debe descubrir las intenciones de los falsos movimientos: si no se hace con inteligencia, puede volverse contra ti.

Cuando los dos adversarios tenéis una potencia similar existe confrontación. Inclinar la situación a tu favor requiere más tretas y de mayor complejidad.

Actuarás basándote en el sigilo y la astucia, harás que el enemigo te subestime, emplearás ataques por sorpresa por retaguardia, usarás la infiltración y aprovecharás los puntos débiles del contrario.

En ocasiones tendrás que jugar con la ilusión y crear algo a partir de nada. Si se es capaz de crear algo a partir de nada, las circunstancias más insignificantes te pueden conducir al éxito. La mentira mil veces repetida puede llegar a aceptarse como verdad. Convertirás algo pequeño en enorme, creado a partir de actitudes preexistentes para avivar los miedos, aumentar los prejuicios o desviar la percepción de los hechos. Una variante es hacer pensar a los demás que uno no tiene nada cuando en edad se tiene algo. En resumen, harás creer a todos que tienes todo cuando no tienes nada y que no tienes nada cuando tienes todo. Harás que tu debilidad, que no es aparente, sino real, aparente ser una treta y que los demás desconfíen pensando que tienes mucho más poder del que parece. De esta forma, puedes parar un ataque empleando medios que no existen. También puedes hacerlo justamente al contrario, ser muy poderoso y hacer como si se aparentara dicho poder, el adversario creerá que es un engaño y te atacará con poca fuerza pensando que eres débil, cuando en realidad no lo eres. Esto es la economía de medios llevada a su extremo.

Aparentarás tomar un camino cuando se entres sigilosamente por otro. Opondrás maniobras abiertas, predecibles y públicas, a otras encubiertas, sorpresivas y secretas. Atraerás la atención sobre un itinerario y desarrollarás rutas alternativas. Amagarás golpes con poca fuerza en un lugar, y en secreto concentrarás tu ataque en otro lugar. Es fundamental que el otro traslade su centro de gravedad donde tú quieres que crea que viene el ataque principal. Entonces tú emplearás toda tu fuerza donde haya descuidado su defensa. Debes simular el ataque con muy pocos medios y guardar una reserva muy potente para emplearla donde el adversario ha descuidado su defensa tras haberla concentrado donde creía que se iba a desarrollar el ataque.

Si tienes varios enemigos y están peleando entre ellos, no hagas nada, deja que se destruyan entre ellos. Hay que aprovechar las contradicciones de los adversarios. Uno de ellos quedará destruido y el otro muy desgastado, lánzate inmediatamente sobre el que haya sobrevivido y derrótale. Con muy poco esfuerzo habrás vencido a varios enemigos. Nunca emplearás tu fuerza para separar varios contendientes. Eso es absurdo y sólo conseguirás recibir golpes

por muchos sitios sin conseguir nada a cambio. Si quieres que haya paz entre ellos, debes vencerlos a todos, imponer tu voluntad y luego convertirlos en aliados tuyos. Una vez son tus aliados, también lo pueden ser entre ellos; pero deberás vigilarles no sea que se alíen contra ti. Sólo los mantendrás unidos si les presentas un enemigo común que encauce su agresividad latente y que bajo tu dirección deban combatir. Con el tiempo irán olvidando el enemigo común y se fundirán en un solo proyecto para el futuro. Así hizo Roma con todos los pueblos que peleaban entre sí y así los civilizó.

Ocultarás tu daga tras tu mejor sonrisa. La poca prudencia de los hombres ve la bondad inmediata de una cosa, sin reparar en el veneno que esconde. Ganarás la confianza del contrincante y actuarás solamente cuando haya bajado la guardia. Aparenta ser aliado de tu enemigo, hazle regalos, favores, que crea que le eres fiel. Cuando estés seguro que confía en ti, desencadena un violento ataque por sorpresa, tu victoria está asegurada. Por lo tanto, tú también debes desconfiar de tus aliados y tratarlos como enemigos en potencia. Tendrás previstos planes para reaccionar para este tipo de contingencias, y sobre todo, estarás informado de sus verdaderas intenciones, ya que en estos casos es mucho mejor prevenirse que defenderse.

En algunas ocasiones tendrás que hacer sacrificios parciales en aras de la victoria total, hacer concesiones para conseguir el objetivo principal. Harás un cuidadoso cálculo de beneficios parciales y globales, así como de ganancias a largo y a corto plazo. Antes de recoger es necesario entregar. No te importe perder algo si vas a ganar mucho más. Es fundamental que lo que vayas a dejar por perdido tenga para ti poco valor y sin embargo el contrario crea que tiene mucha importancia. Regala humo y recoge leña.

Aprovecha las oportunidades que te surjan. Cualquier error del enemigo debe ser para ti una ventaja. Serán pequeñas picaduras de avispa, y un enjambre de avispas puede acabar con un oso. Sé cuidadoso con los errores que pudieran no serlo, pueden ser trampas. Si estás seguro que no encierran engaño, sácale partido sin dudarlo. No cometas errores, el adversario no dudará en aprovecharlos. Aunque es humano el error, tendrás los menos posibles, para ello planificarás con detalle y controlarás todo lo que hagas.

Siempre que realices una acción ofensiva, tendrás un desgaste. Este desgaste puede ser preocupante si es tal que quedas exhausto tras alcanzar el

éxito, ya que otro puede aprovechar tu debilidad y entonces serás muy vulnerable. Por lo tanto, minimizarás el daño que sufras en el ataque, ya que es la fase mas expuesta de la acción y que mayor desgaste produce.

Perturba al enemigo para que revele su fuerza. Mueve la hierba para asustar la serpiente y que salga de su escondrijo. Haz mucho ruido para que se mueva el jabalí y revele su posición. Ataca un blanco secundario, asusta al enemigo para que haga públicos secretos importantes. Provoca al adversario y estudia su respuesta antes de lanzar la verdadera y definitiva ofensiva. Emplea pocos medios para realizar esta treta, los suficientes para que consigas la información que necesitas. No cedas ante provocaciones similares que te puedan hacer, y si lo haces, responde sin forma para confundir al contrario. Haz la valoración sobre tus rivales para averiguar sus planes, y determinar qué estrategia puede tener éxito y cuál no. Incítalo a la acción para descubrir cuál es el esquema general de sus movimientos y descansa. Haz algo por o en contra de él para su captar su atención, de manera que puedas descubrir sus hábitos de comportamiento de ataque y de defensa y para conocer sus puntos flacos. Pruébale para averiguar sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Por lo tanto, el punto final de la disposición de tus medios es llegar a la no forma. Cuando no tienes forma, los informadores no pueden descubrir nada, ya que la información no puede crear una estrategia. Una vez que no tienes forma perceptible, no dejas huellas que puedan ser seguidas, los informadores no encuentran ninguna grieta por donde mirar y los que están a cargo de la planificación no pueden establecer ningún plan realizable. En consecuencia, el éxito no es repetitivo, sino que adapta su forma continuamente.

Emplea medios, tácticas y métodos que ya nadie usa, que por estar en el reino del olvido nadie espera que utilices. Así lograrás la sorpresa. Esto es sacar del armario la ropa usada.

Haz que el enemigo venga hacia ti y que luche en tu terreno. Es mejor hacer salir al enemigo para luchar que adentrarse en territorio peligroso y desconocido para combatirlo. Hay que sacarle de su entorno para hacerlo más vulnerable al ataque. Lo que impulsa a los adversarios a venir hacia ti por propia decisión es la perspectiva de ganar. Lo que desanima a los adversarios de ir hacia ti es la probabilidad de sufrir daños. Siempre que puedas evita luchar en el territorio enemigo, en el peor de los casos, elige terreno neutral.

Deshazte del enemigo permitiéndole escapar. Lo utilizarás para evitar pérdidas innecesarias de medios y energía. Funciona mejor que intentar arrinconarle y provocar una lucha desesperada. No se debe presionar demasiado al enemigo. Cualquier asedio debe dejar una escapatoria para que el enemigo no se sienta decidido a luchar hasta las últimas fuerzas. A un enemigo cercado debes dejarle una vía de salida. Si carece de todo debes prever su desesperación. No te encarnices con un enemigo acorralado. Una rata es muy peligrosa si está arrinconada.

Siempre que puedas, intentarás neutralizar al jefe contrario, pues una fuerza se deshace cuando se pierde lo que la mantiene unida. En organizaciones muy rígidas y jerarquizadas, la ausencia de su jefe crea una gran parálisis pues ningún subordinado está acostumbrado a ejercer la iniciativa. Por lo tanto, la neutralización del jefe contrario es vital por los efectos morales que produce y el desorden que se crea. Cuando el árbol se cae, los monos huyen.

En otras ocasiones te moverás en ambientes confusos. En esta situación, las circunstancias y el ambiente son caóticos. Tendrás que compaginar una serie de intereses y relaciones. Ciertas alianzas con intereses a corto plazo pueden hacer transigir con un enemigo y romper pactos con aliados. Emplearás tácticas de aperturas de negociación y ofertas de paz, mezcladas con amenazas, manipulación de terceros y conspiraciones para dividir alianzas.

Erosionarás la logística de contrario, mermando sus recursos y minando su moral. Privarás al enemigo de su sostén físico y también del psicológico. No se trata de atacar la fuerza contraria, sino su apoyo, la sangre que lo nutre. No desperdices ninguna ocasión para menguar sus recursos, o todo lo que le dé fuerza. Atacarás su mente, haciéndole desconfiar, dudar, flaquear, desconfiar de ellos mismos. No consiste en atacar a sus caballos, sino en destruir su pienso y su paja, haciendo esto eliminarás todos los jinetes sin destruirlos. Un líder inteligente lucha por desproveer al enemigo de sus recursos. Cada porción de recursos tomados al adversario equivale a veinte que te suministras a ti mismo.

Los tiempos de crisis te proporcionarán oportunidades excepcionales. Además de aprovecharte de las adversidades concretas de cualquier compe-

tidor, sacarás beneficio de cualquier situación general de confusión y de caos. Una crisis está compuesta a partes iguales de peligro y de oportunidad. Cuando esto ocurre, el ambiente y las circunstancias que todos daban por válidas se desvanecen y todo el mundo está desorientado. Sólo los que se adaptan a estos cambios sobreviven y aún salen más fuertes. Serás tan hábil que convertirás situaciones desfavorables o confusas en ventajas incontestables. Grandes civilizaciones han desaparecido en tiempo de crisis y otras que nada parecían las han sustituido. En los cambios caóticos podrás demostrar tu capacidad e inteligencia. Aprende a vivir y luchar en el caos, fuera del orden habitual de las cosas. Una vez que dominas este orden, debes crear el caos donde te interese, y muchos rivales reales o potenciales desaparecerán por sí mismos. Crea la anarquía para destruir a los que no se adapten y después podrás imponer tu orden. Altera y desequilibra sustancialmente las cosas para que no les quede más remedio que cambiar. Para curar un cuerpo enfermo es necesario alterar su composición: crea la enfermedad y aplica tu remedio. No provoques desorden si no tienes muy claro como beneficiarte después.

Confunde al competidor con una apariencia falsa. Aparenta lo que no eres, haz que creas que estás en un lugar diferente al que te encuentras. Si eres bajo, aparentas gran altura; si eres alto, rebájate. Nunca muestres tu imagen real. Si eres reflexivo, aparece como persona de gran pasión e impetuosidad; si eres rápido, muéstrate lento. Cualquiera que tenga forma puede ser definido, y cualquiera que pueda ser definido puede ser vencido. Por lo tanto, no mostrarás ninguna forma o adoptarás la que te convenga.

Si la ocasión es propicia, cerca al enemigo y cierra todas sus vías de escape. Todo esto exige algunos requisitos previos: debes tener al menos una concentración superior de fuerzas en el lugar, o una superioridad absoluta y tendrás que tender alguna especie de trampa, ya sea física o psicológica. Trae hacia ti al enemigo con algún engaño y cierra la trampa en el momento adecuado para que realmente el adversario pueda ser atrapado dentro. Si éste percibe alguna posibilidad de escape, seguirá luchando desesperadamente, pero si sabe que su lucha no tiene sentido, acabará entregándose. Es fundamental que se sienta derrotado, en ese momento, cierra el dispositivo. Estudia detenidamente esta decisión, pues puede volverse contra ti.

Piensa que personas con diferentes sueños pueden compartir la misma cama. Si te alías con adversarios lejanos o personas simplemente neutra-

les, mientras atacas a oponentes cercanos, puedes minimizar las dificultades logísticas y consolidar además cada victoria. Piensa que se trata de alianzas, no de paz perpetua. Existen intereses permanentes, pero no amigos eternos.

Habrà momentos en que el objetivo es conseguir de la forma que sea lo que otros controlan. Para alcanzarlo, usa tácticas de reemplazo, de diversión, falsificación y trampa. En ocasiones tendrás que ir sustituyendo personas de la organización contraria por elementos que te son fieles. Una vez que el adversario esté infiltrado en puestos de responsabilidad por el personal que tú controlas, es el momento de iniciar el ataque desde fuera y desde dentro. Es el empleo de la "quinta columna".

Otras veces tendrás que usar tácticas para producir miedo, amenazar, asustar o plegar a otros a la sumisión. Elige un objetivo claro y definido y acaba con él de forma rápida y brutal. El resto de adversarios o de quien tuviera en mente serlo en un futuro se lo pensará dos veces antes de actuar contra ti. Recuerda que a los hombres se les ha de mimar o aplastar, pues se vengan de las ofensas ligeras ya que de las graves no pueden: la afrenta que se hace a un hombre debe ser, por tanto, tal que no haya ocasión de temer su venganza. Si debes actuar de forma cruel y despiadada, harás todas esas acciones al principio y de una sola vez. Posteriormente, podrás crearte fama de benévolo y compasivo, pues pensarán que no eres tan cruel como parecías en un principio y además te guardarán el temor del recuerdo de tus primeras acciones. Sin embargo, si estas acciones las haces poco a poco, nunca podrás poner orden y serás odiado y despreciado por tus constantes desmanes. Si has logrado conquistar una organización enemiga debes observar dos máximas: destituir rápidamente todos los antiguos súbditos y no cambiar las leyes, costumbres e intereses particulares. Así, en poco tiempo se une la nueva conquista y se convierte en un solo cuerpo. Es conveniente que delegues estas acciones de inusitada violencia. Una vez que consideres que ya es suficiente, puedes castigar públicamente al autor de los desmanes y crecerá tu fama de benevolente a la par que poderoso.

Ya sabes que un hombre verdaderamente sabio, suele parecer poco ingenioso. Te harás el tonto sin dejar de ser listo. Las personas más inteligentes no dejan ver siempre lo inteligentes que son. Deberás tener mucho talento y habilidad para esconder tu talento y tu habilidad. Las personas que son menos listas y piensan que son muy listas, actúan de forma temeraria. Hay

que esperar, hacerse el tonto y aprovechar la oportunidad. Muchas veces conviene que el adversario te menosprecie. Estudia cuándo merece la pena y actúa en consecuencia. Por lo tanto, desconfía de quien parezca en exceso simple y ordinario, puede ser un disfraz.

Atrae al enemigo a una trampa y después córtale la vía de escape: al codicioso, con promesa de ganancia; al inflexible, con argucias; al arrogante, con apariencia de debilidad. También puedes sumergir a los propios aliados en una situación de crisis que les obligue a inventar nuevas soluciones al problema. Cuando no tengas nada que perder, tienes todo para ganar.

En otras ocasiones te convendrá presentar una apariencia poderosa, incluso si tus fuerzas reales son mínimas. Si eres fuerte te presentarás como más fuerte para disuadir a tus rivales, o más débil para confundirlos. En general, cuando se es débil, hay que hacer ver que se tienen más fuerzas que las que se poseen.

Emplea la táctica del cuco. Este animal es un pájaro que pone un huevo en el nido de otro pájaro y cuando éste sale, tira del nido a las crías de los otros huevos. Los padres de éstos últimos siguen alimentándolo al creer que es su hijo. Haz tú lo mismo con tu adversario.

Espero que no te ocurra, pero te puedes encontrar en situaciones desesperadas, en situaciones de gran debilidad. Tendrás que dar golpes bajos, defenderte con fanfarronerías y faroles e incluso con la autodestructividad. Pueden ser los últimos recursos en caso de emergencia. Si falla todo lo anterior, siempre puedes intentar la última opción: retirarte.

Siempre que puedas intentarás utilizar una mujer para tender una trampa a un hombre o un hombre para tender una trampa a una mujer, usarás la fuerza incontrolable del sexo. En un sentido más amplio, ofrecerás al adversario cualquier clase de tentación irresistible, a la que no se pueda negar. No todas las personas se mueven por el sexo, llegando a cierta edad, es poco eficaz. Orgullo, poder, drogas, instintos inconfesables, todo ser humano tiene un rincón oscuro en su alma. No lo juzgarás, sólo lo emplearás. Conocerás las secretas pasiones de las personas y aplicarás la solución que más convenga para satisfacerlas. Una vez que tengas el control y el monopolio

de la satisfacción de sus deseos, serán un juguete en tus manos y a nada se te negarán. Debes conseguir que te entreguen tu alma como Fausto a Mefistófeles. A veces será eficaz hacer chantaje, pero es una forma burda de emplear esta ventaja ya que el chantajeado guarda gran rencor hacia el chantajista y sólo piensa en librarse de él. Es mucho mejor que entienda que tú eres su mejor fuente de placer porque sacias sus ansias secretas. Cuando ya dependa totalmente de ti, conviene a veces cerrar el grifo temporalmente para que sienta la desagradable situación que se puede crear si te vuelve la espalda. Una vez convencido de su absoluta dependencia hacia ti, hará lo que sea para seguir a tu lado. También intentarán hacerlo contigo, el remedio es fácil: no puede ser chantajeado quién no tiene nada que ocultar, nadie puede ser adicto de lo que no necesita. Vuelve tu vista sin miedo y con franqueza hacia tu lado oscuro y medita cuáles son tus más bajas pasiones. Si sólo están en el plano del pensamiento, vigila que sigan ahí; y si las practicas, ya sabes a lo que te arriesgas. No las difundas y trata de ocultarlas. Contrólate a ti mismo hasta en tu casa; no hagas, ni aún en el lugar más secreto, nada de lo que puedas avergonzarte.

A veces, la mentira más eficaz es la verdad. Si estás en una situación muy vulnerable debes decirlo y aún exagerarlo. Esta idea se basa en la propensión de la gente a desconfiar de lo que se reconoce abiertamente. Dirás qué cartas tienes, pero no las mostrarás; diciendo claramente tu jugada, todos desconfiarán. Si no tienes ningún medio de defensa y lo revelas claramente al enemigo, es probable que sospeche lo contrario. Afirmarás no ser más de lo que eres con la esperanza que los demás imaginen que eres mucho más poderoso. Aquí se trata del concepto de esperanza, y la esperanza se suele considerar una virtud. A partir de ahora debes desterrar esa idea de tu mente; si piensas en la esperanza estás apostando demasiado al azar o al destino y eso no es propio de personas virtuosas. Los grandes héroes no actuaban basados en la esperanza, tenían fe en si mismos, no en los golpes de suerte que el destino les enviara. Pensar así es estancarse en una situación que generalmente empeorará. Los cambios debes buscarlos y aún provocarlos; nunca esperarlos, pues nunca llegarán como tú deseas.

Siempre que puedas emplea espías que adquieran información y personas que difundan falsas noticias, pues no existen situaciones en las que los espías no puedan ser empleados. Deja que el espía siembre la discordia en su propio campo. Manipula a los agentes enemigos para que sirvan a tus propios objetivos. Recluta personal enemigo, gente afín a tu causa, con familiares en tu campo. Compra fuentes de información: los candidatos a la

captación suelen ser personas con algún resentimiento, gente con talento que ha sido dejada de lado, que han cometido errores y han sido castigadas, personas ambiciosas, inmorales y con afán de protagonismo. Envía a alguien de tu bando al campo enemigo para que traiga información. Infiltra falsa información mediante espías que no son imprescindibles. Compra o utiliza espías enemigos, ya sea por persuasión dinero, engaño, es la clave para manipular al enemigo. Dicen que el espía es la segunda profesión más vieja del mundo, todos somos espías pues el ser humano es curioso por naturaleza. Sé precavido contra el uso que con este arte que emplearán contra ti.

En ocasiones será rentable hacerte daño a ti mismo para ganarte la confianza de enemigo. La gente tiende a sentir simpatía por los que padecen calamidades. Eran muy corrientes en la historia antigua las automutilaciones de generales que luego se pasaban al enemigo haciéndole creer que odiaban a su anterior señor. Una vez que ganaban la confianza de éste, lo asesinaban o desertaban con las fuerzas que el enemigo les confiaba. Usa el papel de víctima cuando la ocasión lo requiera, la moral imperante no considera correcto el cebarse con las personas que sufren desgracias. El que no llora, no mama. Esconde tu espada bajo el disfraz de mendigo. Si intentan hacer esta treta contigo, olvida la falsa moral y no dudes en atacar a un enemigo que presuntamente es débil, digno de lástima y que induce a la compasión. Haz que sea otro el que le acabe de destruir, a ser posible otro enemigo, así nunca tendrás fama de persona poco compasiva.

Intenta convertir en debilidad la fuerza del enemigo Cuando dos saltamontes están atados por el mismo hilo, ninguno se puede escapar. Entorpece al enemigo con su propio peso. Esta forma de actuar, realizada con éxito, hace del adversario su peor enemigo. Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar a donde vayas. Para ello, estudia detenidamente la composición de sus fuerzas, dónde es más pesado e inmóvil, donde se estorba a sí mismo, sus contradicciones y sus absurdos. Haz que los exagere a los niveles más altos: así se autodestruyen las cosas y así puede acabar la especie humana. Una virtud exagerada se convierte en algo odioso y nada provechoso. Serás ligero, nada te sobraré, nada te estorbaré, todo en ti discurrirá con fluidez, todo estará centrado y en su justa medida y nada podrás temer de ti mismo. Pues como en ocasiones tu mismo puedes ser tu peor enemigo, discurrirás como evitarlo.

Retirarse cuando todo falla es la acción definitiva. Pero no significa huir definitivamente. Al enfrentarte con un enemigo infinitamente superior, puedes rendirte, negociar o retirarte. La retirada no significa la derrota total, el compromiso significa una media derrota y la rendición, la derrota total. Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate. Sométete temporalmente al poderoso, en espera de una transición a una nueva fase. Recuerda que fracasar es fácil, pero hacerlo con gracia y éxito puede ser más difícil que el mismo éxito. Aprenderás más de los fracasos que de los aciertos. Nunca realizarás una retirada sin pensar, de forma impulsiva. No hay que considerar que retirarse es una manera de escapar a los desafíos, si no una manera de enfrentarse mejor a ellos cuando exista o hayas creado una mejor oportunidad.

## SOBRE LA MANIPULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Sé cauto al informarte. No vivas más de oídas que de lo que veas. Vivimos de la fe ajena. Comprueba y contrasta por varias fuentes la información que recibas. El oído es la segunda puerta de la verdad y la principal de la mentira. Normalmente la verdad se ve y rara vez se oye. En escasas ocasiones llega en estado puro y menos cuando viene de lejos, ya que siempre trae algo de mezcla de las personas por donde ha pasado. Previene los rumores, porque la muchedumbre tiene muchas cabezas y muchos ojos para la malicia y muchas lenguas para el descrédito. A veces corre entre la gente un rumor que destruye la más sólida reputación. Con frecuencia nace este rumor por algún error notable, por ridículos defectos que son materia adecuada a las murmuraciones. Debes evitar estas maniobras oponiendo tus dotes de observación a la insolencia de la gente. Te será más fácil prevenir que remediar. Mira con los ojos de todo el mundo y no habrá nada que no puedas ver. Escucha con los oídos de todo el mundo y no habrá nada que no puedas oír. Piensa con la mente de todo el país y no habrá nada que no puedas conocer.

Es una gran ventaja manipular la mente y las voluntades. Manipula al enemigo y al aliado, persuade al indiferente. Usa un lenguaje sencillo y con abundantes imágenes, habla como contando un cuento para niños, pero para personas adultas. Irrumpe con tus mensajes en la parte más débil de su mente, de la forma más inesperada. No razones con las masas, pues nada piensan y sólo sienten. Habla a su corazón y aún a sus tripas. Razona con las

personas aisladas, motiva y emociona a los grupos de gente. Una mentira se detecta rápidamente, una verdad a medias es más eficaz. Repite y no te canses de repetir, emplea la repetición de tus argumentos, medias verdades y de las ideas que quieres promover. Con el tiempo, acabarán por ser aceptadas y compartidas. Ten en cuenta a quién diriges tus ideas y adáptalas al tipo de gente que quieres manipular. El mismo objetivo, diferentes métodos. Como en todo, sé coherente y planifica tus acciones.

Crea etiquetas como ya he explicado. Simplifica la realidad, el concepto de las personas, las circunstancias y las ideas. Presenta tus opiniones como hechos, es un buen disfraz y la gente no suele discernirlo. Haz que otros den por ti tus mismas ideas como opiniones. Habla a través de otras fuentes. Usa adjetivos y verbos cargados de significado para presentar un aura positiva o negativa a las citas directas o indirectas. Selecciona la información que difundes; actúa de forma tendenciosa por medio de usar ciertos hechos, pasar por alto o disminuir la importancia de otros. Controla la información de forma planificada. No me refiero a la censura, sino a tu decisión de omitir completamente cierta información que no te interese. Emplea lenguaje vago y ambiguo. Sé objetivo de forma selectiva, usa los datos que te interesen, información amañada y citas con relación a quien te interese de acuerdo con tu intención para dar una imagen positiva o negativa. Generaliza, atribuye a todo un grupo la opinión de pocas personas.

Cambia de forma deliberada el contenido de la información divulgada. Presenta una mentira o tergiversación deliberada con el objetivo de desinformar, o divulga información neutral de tal forma que la gente se incline hacia una conclusión en particular. Da una explicación parcial o subjetiva de cualquier tema que discutas. Oculta información importante o demora su diseminación. Reduce información minimizando la información difundida sobre un tema que puede ser perjudicial para ti y, al mismo tiempo, resalta con lujo de detalles otra información que te beneficie. Corta la información, preséntala de forma fragmentada en beneficio tuyo. Presenta rumores como si fueran hechos comprobados, especialmente aquellos rumores que parecen ser indiscutibles. Reduce el grado en que la información se considera crítica, sobrecarga al receptor con detalles. Incluye una cierta autocritica en informes sobre ciertos temas, con el fin de dar la impresión de objetividad. Comunica información que se puede atribuir a una fuente neutral, en la cual confía la gente. Divulga información supuestamente confidencial que en realidad no lo es. Finge comunicar información proveniente de fuentes confiables. Recurre a calumnias para envenenar las opiniones.

Saca ventaja de las debilidades de carácter o bien para hacer que un individuo pierda el control. Quien esté influido por estas condiciones puede cometer errores que te favorezcan. Cita autoridades cuyas opiniones respecto a un asunto no pueden ser convalidadas. Haz juramentos y promesas que posteriormente no puedan ser cumplidos, deben ser vagos y ambiguos. Disimula una unidad de pensamiento y comunidad de intereses con la persona objeto de tu acción. Desacredita las demás influencias que pudieran afectar a la gente e interferir en tus objetivos. Ofrece pésames y apoyo bajo circunstancias que, con el tiempo, te puedan beneficiar. Puedes utilizar la vanidad y arrogancia de alguien para ventaja tuya, mediante el uso diestro de lisonjas y respeto.

Confunde al enemigo introduciendo malestar y preocupación entre sus filas. Recurre a medios inesperados de difusión, informando sobre acontecimientos brutales, reprobables y deslegitimadores de la acción del contrario. Dependiendo de los acontecimientos y los objetivos de la campaña propagandística, tu propaganda tantea, construye y manipula la información retocando hechos reales susceptibles de ser explotados en tu estrategia de información.

## SOBRE LA VICTORIA Y LA DERROTA

La finalidad de un combate, conflicto, litigio o pugna es la victoria. No te conformes con menos, porque la victoria será para otro y tú serás el derrotado. Sabrás que has vencido cuando el enemigo esté totalmente derrotado. La derrota del enemigo implica imponer totalmente tu voluntad sobre él, si esto no está totalmente conseguido, la victoria no es verdadera y se puede volver contra ti. Celebra con mesura y sin excesos toda victoria obtenida u objetivo cumplido. Te conviene no hacer ostentación de tus victorias, pues es nefasto ir dejando detrás de ti un rastro de envidiosos, derrotados y resentidos. En la proclamación de tu victoria subyace una inútil y poco saludable humillación adicional del enemigo derrotado, que lejos de neutralizarlo para siempre, le instalará un recordatorio para caer sobre ti a la próxima oportunidad. Lo que crees que es una victoria puede ser sólo una retirada de conveniencia de tu enemigo, por lo cual tu vergüenza sería muy grande en el caso de ser tú el finalmente derrotado.

Es imprescindible por lo tanto, asegurarte que no habrá próxima oportunidad para tu adversario. Esto sólo se logra con la desaparición de tu enemi-

go. Si éste es derrotado por la fuerza, la destrucción deberá ser absoluta y más allá de la piedad: no hay peor cosa que dejar a tu espalda una rata herida. Si él mismo capitula por rendición, sin perder de vista que tu objetivo era precisamente su derrota debes convertir ese enemigo derrotado en un aliado, por lo cual desaparecerá como enemigo. Esta última es la situación ideal. Nunca dejes enemigos detrás de ti, y si por una eventualidad lo haces, jamás cometas el error de olvidarlos, porque ellos nunca te olvidarán.

Antes de cualquier enfrentamiento, medirás las fuerzas del enemigo. Sin embargo ni la mejor labor de investigación te dará una idea de las mismas, puesto que frecuentemente ni el propio enemigo conoce sus fuerzas hasta llegada la hora de emplearlas. Este hecho puede llegar a causar sorpresas agradables y desagradables para cualquiera de los dos contendientes. Para conocer a tu enemigo, en una primera etapa es necesario que le ignores o que no le consideres como tal. Si es enemigo declarado, simula tu identidad. Ganándote su confianza averigua todo lo que puedas sobre él. Discernirás quiénes son sus enemigos pasados y actuales, ahí tendrás posibles aliados. Sabrás cuáles son sus elementos más preciados, ahí sabrás donde dolerán más los ataques. Conocerás cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para precaverte de su fuerza y atacar en su debilidad. Averiguarás dónde encontrarlo y cómo, pues la invisibilidad es el arma defensiva más poderosa, como la sorpresa lo es en la ofensiva. Nunca se la cedas para que se ampare en ella.

Agotados estos medios de conocer al enemigo, comenzarás con algunas escaramuzas, pequeños ataques selectivos, lo que se denomina toma de contacto y valoración de dicho contacto. Con ello conseguirás que el enemigo subestime tus fuerzas y sobrevalore desmesuradamente las suyas, lo lograrás empleando tácticas de una ingenuidad pasmante en un principio haciendo las cosas relativamente mal, sin que se note demasiado. En la reacción del enemigo conocerás la realidad de su potencial. Debes forzarle a revelar sus medios y su disposición. Pero este paso no debe considerarse único; intensifica las escaramuzas y pequeños ataques una y otra vez de forma gradual, así el enemigo te subestimarás una y otra vez, se sentirá más confiado en sí mismo; y sobre todo, te revelará todos sus recursos. Es la fase de obtención de información, que aunque siempre se usa, es en esta fase donde reviste mayor importancia.

Llegado a este punto desaparecerás de su alcance y de su mente por un tiempo prudencial. Esto lo convencerá de que has sido derrotado. Debes

realizar todas las acciones posibles para que quede convencido que ha resultado vencedor. Usarás ese tiempo para evaluar los datos obtenidos, y para que el enemigo te olvide. En el momento menos pensado iniciarás una fulminante campaña sorpresiva con todos los recursos a tu alcance, los cuales deberán exceder por mucho los que utilizaste hasta el momento. Como sabrás sus puntos débiles, ahí concentrarás tus fuerzas y ahí dirigirás todos los golpes. Como conocerás que es lo más valioso para él, sabrás como arrebatarlo o destruirlo. Como conocerás dónde el adversario es fuerte, evitarás luchar en esas condiciones; estarás seguro porque habrás tomado medidas ante sus posibles reacciones. Como sabes que a veces surgen imprevistos, tendrás una reserva de medios que emplearás para esos menesteres o para acabar de destruir al enemigo. Como entiendes que hay que emplear la flexibilidad, tendrás planes alternativos para posibles cambios de situación. Como sabes buscar y crear la sorpresa, ésta será múltiple: por la intensidad, por el momento y por la procedencia.

Para llevar a cabo un buen ataque, deberás causar en el enemigo la sensación de que es acosado en todo momento y lugar. Como no dispones seguramente de ese tiempo, recurrirás a los enemigos de tu enemigo, dándoles razones para atacarlo. Si no los tiene o no le quieren atacar; entonces, y sin el menor escrúpulo, crearás enemigos artificiales mediante la difamación, la mentira, y los rumores. En la lucha todo medio es lícito, el vencedor rescribe la Historia. Asegúrate en especial de privarlo del descanso, de la tranquilidad, del anonimato. Una persona cansada, intranquila e insegura es una persona débil y propensa a capitular. Como la destrucción de un enemigo suele ser una tarea ardua, costosa, y poco frecuente, tu principal objetivo será en todos los casos su capitulación, su rendición.

La rendición incluirá que el enemigo se disculpe por una ofensa cometida, que te retribuya por un daño cometido, o que acceda alguna demanda que consideres justa. Una vez conseguida la capitulación, conseguirás instalar en el enemigo un sano temor hacia ti. Sorpréndelo nuevamente y entrégale obsequios en su humillación. Gánate su amor, ya ganado su temor, y tendrás un aliado de por vida, o al menos una frontera segura. La situación ideal es la de ser amado y temido a un tiempo y sólo debes prescindir de lo primero cuando no es posible la obtención de ambas cosas. Siendo amable con el enemigo en el momento de su derrota, grabarás en su mente la sensación de ser una persona imprevisible, con lo cual su temor aumentará.

Las personas tienen tres temores: lo desconocido, lo imprevisible, y lo irreversible. El resto de los temores deriva de estos, por tanto si te consideran un ser misterioso, imprevisible y capaz de golpear de manera irreversible, te temerán como al mismísimo diablo. Crea y mantén esa fama y tu mismo prestigio no sólo te evitará problemas sino que te traerá soluciones.

## Acerca del autor

**Carlos Martín Pérez**

E-mail: [cm.perez@able.es](mailto:cm.perez@able.es)



Es Oficial del Ejército Español. Ha realizado funciones de Mando y ocasionalmente Inteligencia y Administración. Actualmente desarrolla sus funciones en una Unidad Logística. Ha llevado a cabo Misiones de Paz en Bosnia Herzegovina (ex Yugoslavia).

Experto en estrategias, ha aplicado su formación profesional a pensar el desenvolvimiento las situaciones humanas y en cómo aprovechar las reglas bajo las que éstas parecen guiarse en beneficio propio.

## Editorial LibrosEnRed

**LibrosEnRed** es la Editorial Digital más completa en idioma español. Desde junio de 2000 trabajamos en la edición y venta de libros digitales e impresos bajo demanda.

Nuestra misión es facilitar a todos los autores la **edición** de sus obras y ofrecer a los lectores acceso rápido y económico a libros de todo tipo.

Editamos novelas, cuentos, poesías, tesis, investigaciones, manuales, monografías y toda variedad de contenidos. Brindamos la posibilidad de **comercializar** las obras desde Internet para millones de potenciales lectores. De este modo, intentamos fortalecer la difusión de los autores que escriben en español.

Nuestro sistema de atribución de regalías permite que los autores **obtengan una ganancia 300% o 400% mayor** a la que reciben en el circuito tradicional.

Ingrese a [www.librosenred.com](http://www.librosenred.com) y conozca nuestro catálogo, compuesto por cientos de títulos clásicos y de autores contemporáneos.

# Estrategia y mente

El código del gran juego



Religiones, Autoayuda y Crecimiento

Carlos Martín Pérez

 libros  
en red

# Estrategia y mente

El código del gran juego

Carlos Martín Pérez

Colección

Religiones, Autoayuda y Crecimiento



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

Dirección General: Marcelo Perazolo  
Dirección de Contenidos: Ivana Basset  
Diseño de cubierta: Emil Iosipescu  
Diagramación de interiores: Andrés Beláustegui

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro, su tratamiento informático, la transmisión de cualquier forma o de cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, registro u otros métodos, sin el permiso previo escrito de los titulares del Copyright.

Primera edición en español en versión digital  
© LibrosEnRed, 2005  
Una marca registrada de Amertown International S.A.

Para encargar más copias de este libro o conocer otros libros de esta colección visite [www.librosenred.com](http://www.librosenred.com)

# ÍNDICE

<b>Prólogo</b>	6
<b>¿Qué es la estrategia?</b>	7
<b>¿Qué es la Táctica?</b>	10
<b>Occidente</b>	13
De la Guerra. Karl Von Clausewitz	14
Las ocho Máximas de la Estrategia según Liddell Hart	20
20 reglas para el juego del poder	23
Napoleón Bonaparte	32
Baltasar Gracián	34
Nicolás Maquiavelo	51
Diego Saavedra Fajardo	61
Aprendiz de cortesano	67
La Rochefoucauld	70
La invasión de Francisco Villa a los Estados Unidos de Norteamérica y la expedición punitiva de Pershing	74
Drácula, o Vlad Tepes, héroe nacional en Rumania	78
Estrategias del Lado Oscuro	85
El Arte de la Ventaja	88
Pitágoras	94
Séneca	100
Epicuro	103
Epicteto	108
Francisco de Quevedo	110

Leonardo Da Vinci	112
Las 48 leyes del poder	116
<b>Oriente</b>	<b>136</b>
36 Estrategias Chinas	137
Sun Tzu	144
Sun Bin	148
Miyamoto Musashi	152
Mao Tse Tung	159
Bushido	164
Hagakure	171
Huainanzi	177
Aforismos de los grandes maestros de las artes marciales	182
Confucio	185
Huanchu Daoren	202
Lao Tse	211
Hua Hu Ching	218
I-Ching	223
El Dhammapada	232
<b>Mente</b>	<b>236</b>
Dale Carnegie	237
Programación Neurolingüística	246
El mundo de la Grafología	258
Lenguaje Corporal	265
Liderazgo	276
El Poder de la Mente (o pensar en un limón)	282
Eficiencia en el manejo de su tiempo	287
<b>Acerca del autor</b>	<b>291</b>
<b>Editorial LibrosEnRed</b>	<b>292</b>

## PRÓLOGO

Querido lector, sea usted bienvenido a este libro.

Lo que aquí va a ver, leer y comprender es una sabiduría destilada a través del tiempo y del espacio, a lo largo de muchos siglos y muchas culturas. Desde la antigua Grecia y Roma, remoto imperio de China, Japón feudal, renacimiento europeo, revoluciones maoístas, técnicas de venta en EE.UU., samuráis, Pancho Villa, programación de su propio cerebro (PNL), lenguaje corporal, Drácula, enseñanzas de maestros de artes marciales, pensamientos de cortesanos de todas las épocas,... y mucho más.

He tratado de condensar la sabiduría acumulada en milenios de historia humana tanto en estrategias como en conocimiento de la mente propia y ajena. Muchas personas pagaron con su vida o con su libertad el poder adquirir o expresar estos conocimientos. A usted le van a llegar con mucho menos esfuerzo y peligro.

¿Para que le van a servir todas estas ideas? Cada lector podrá saberlo al finalizar de leer este libro. De momento le puedo anticipar que a muchas personas les ha cambiado su vida. Sabrá por qué ocurren muchas cosas, cómo poder afrontar los problemas de la vida y cómo ordenar su mente. Si no lo consiguiera, espero haberle abierto una vía de investigación.

Seguir estas reglas no le asegurarán el éxito, pero estoy convencido que el ignorarlas le garantizarán el fracaso.

Estoy seguro que va a disfrutar con esta lectura.

Reciba un cordial saludo,

*Carlos Martín Pérez*

## ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

“Cuando has comprendido el Camino de la Estrategia, ya no hay nada que no puedas comprender”

MIYAMOTO MUSASHI. *El Libro de los Cinco Anillos*

Un cazador disparó a un zorro a mucha distancia, estaba en lo alto de una ladera y el zorro casi abajo de la misma. El zorro recibió el impacto de lleno, o al menos eso dio a entender, ya que cayó rodando por la ladera, absolutamente “desmadejado”, todo lo que el impulso de la carrera que llevaba le hizo avanzar, quedando inmóvil en una posición absolutamente antinatural (cabeza doblada, patas extendidas, etc.) dando la absoluta sensación de estar totalmente muerto. El cazador se puso a bajar la ladera para recoger el cuerpo y en el momento en que atravesaba una zona de pinos que le impedían la visión del animal, el zorro salió corriendo como “alma que lleva el diablo” sin dar sensación de estar herido en ninguna parte tal como corría (ni cojeaba ni hacía ningún movimiento extraño). Cuando el cazador salió del pequeño bosque de pinos allí no había zorro ni nada que se le pareciese, y eso que estuvo un buen rato buscando por la zona donde había estado el “cadáver”. Supongo que aún, hoy en día, se seguirá preguntando quien le robó su pieza de caza. Los que tuvieron la suerte de ver toda la escena desde una ladera enfrente aún recuerdan los gestos de estupor que hacía el hombre cuando no encontraba un cuerpo que momentos antes estaba “muerto” allí.

Tal vez la estrategia sea algo innato a algunas especies, como el zorro del relato anterior. Nosotros, los humanos, como especie “racional” que somos, a continuación vamos a entrar a comprender el concepto de estrategia.

La estrategia es la ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir los medios y los recursos –naturales, espirituales y humanos– en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y mantener en su caso los objetivos establecidos utilizando lo mejor posible los medios que se disponen.

Una estrategia es catalogada de buena si se consigue con ella alcanzar los objetivos previstos y si en ella ha habido economía de esfuerzos. Los obje-

tivos pueden ser ofensivos, defensivos o simplemente de mantenerse en el status quo.

El alcanzar o mantener los objetivos, implica doblegar la voluntad del adversario. Esto es una decisión. La decisión es la consecución de los objetivos a costa de la voluntad del adversario.

Hay que considerar la esencia de la estrategia: descubrir la vulnerabilidad del adversario y conservar nuestro poder. Nuestras acciones irán dirigidas sobre las vulnerabilidades del adversario, empleando los medios adecuados a estas vulnerabilidades, de acuerdo a las posibilidades y limitaciones, previendo las reacciones adversas para preparar las acciones de réplica.

Formas de aplicar la estrategia:

- Amenaza directa. Los medios propios son muy potentes, el objetivo es modesto y se goza de libertad de acción. La sola amenaza de esos medios puede llevar al adversario a aceptar las condiciones que se le quiere imponer, y a renunciar a sus pretensiones de modificar la situación existente.
- Presión Indirecta. Los medios son escasos para constituir una amenaza decisiva, el objetivo es modesto y la libertad de acción es reducida. Se buscará la decisión mediante acciones más o menos amenazantes e indirectos
- Acciones sucesivas. Los medios son escasos, el objetivo importante y la libertad de acción reducida. El éxito se alcanzará mediante una serie de acciones sucesivas, combinando, si fuera preciso, la amenaza directa y la presión indirecta con acciones de fuerza limitada. Lucha Total Prolongada. La libertad de acción es grande y los medios disponibles escasos. Se obliga al adversario a un esfuerzo mucho más considerable que no podrá sostener indefinidamente.
- Lucha Frontal. Los medios son potentes, el objetivo es importante y la libertad de acción reducida. El éxito se conseguirá mediante un conflicto violento y si es posible de corta duración.

Los principios de la estrategia –y de cualquier actividad humana– son QUERER, PODER Y SABER. Querer es un acto volitivo; poder es un acto de libertad; y saber un acto de capacidad.

QUERER o Voluntad de vencer. Implica fe en el triunfo, tenacidad para alcanzar el objetivo, aún a costa de las adversidades que se puedan presentar. La voluntad de vencer implica responder a ¿qué quiero hacer? Su respuesta está en la elección del punto decisivo que se quiere alcanzar en función de las debilidades del adversario.

**PODER** o Libertad de acción. Es la facultad de elegir libremente la maniobra, los medios con que se ejecutará y la asignación de misiones. Es la libre facultad para decidir, preparar y realizar, pese a la voluntad y a la actuación del adversario. Es la elección de la maniobra preparatoria para permitir alcanzar el punto decisivo. Pero como ambos adversarios están en oposición de voluntades, el éxito irá hacia aquel de los oponentes que haya sabido impedir la maniobra adversa y dirigir la suya hacia su objetivo. Hay conservar la libertad de acción y privar de ella al adversario.

**SABER** o Capacidad de Ejecución. Es la adecuación de los medios disponibles a las diversas misiones coordinándolas en el espacio y en el tiempo. El uso adecuado de los recursos en el tiempo y el espacio se llama la economía de medios.

## ¿QUÉ ES LA TÁCTICA?

Los gobiernos inteligentes y los generales con conocimiento de la ciencia militar deben prepararse primero; después pueden lograr el éxito antes de combatir, de forma que no pierden un posible logro exitoso después de luchar. Por ello, cuando los guerreros salen con éxito y vuelven sin ser heridos, entienden el arte la guerra.

SUN BIN. *El Arte de la Guerra II*

Si podemos decir que la Estrategia es la ciencia y el arte de ganar la guerra, se puede decir que la táctica estudia la forma de ganar batallas. Por poner un símil, estrategia sería cómo ganar un campeonato en un deporte; la táctica haría todo lo posible para ganar un partido de ese campeonato. Existe una rama intermedia que lo une, se denomina nivel operativo. Vamos a pasar de largo sobre este nivel, ya que no afecta para nada para el planteamiento de este libro y sería desviarnos del tema que trata.

Existen unos principios tácticos, que aunque sean también de aplicación estratégica, es en el campo de la táctica dónde adquieren su mayor valor. Son la seguridad, la sorpresa, la economía de medios, concentración de fuerza, aprovechar el éxito y la flexibilidad. A continuación se explicaran en detalle todos estos conceptos.

### **Seguridad**

Consiste en precaverse de las acciones que el adversario puede realizar contra nosotros. Debe ser aplicada siempre y en cualquier circunstancia. En 1941, la base aeronaval de Pearl Harbour en Hawai fue atacada por la aviación nipona. Consecuencia de ese ataque gran parte de la flota de los EE.UU. fue hundida en el propio puerto y supuso el comienzo de la guerra en el Océano Pacífico para los EE.UU. No había ninguna medida de seguridad en dicha base, con el resultado de un desastre total. En la fiesta judía del Yom Kippur, en 1.973, las fuerzas que guarnecían el Sinaí estaban con

unos medios de una tercera parte de lo habitual. El ataque egipcio contra esas posiciones fue arrollador y cayeron a las pocas horas de iniciado el ataque. La seguridad estaba por debajo del mínimo nivel que la situación recomendaba.

## **Sorpresa**

Atacar al adversario en el momento y lugar menos esperado por éste. También consiste en emplear medios desconocidos o inesperados por este.

En la Segunda Guerra Mundial, los ejércitos aliados desembarcaron en Francia por Normandía, cuándo Alemania esperaba dicho desembarco en Calais. Se realizó la acción *por el lugar menos esperado* por el enemigo. Ya hemos comentado que los egipcios atacaron a los judíos el día de su fiesta nacional, el Yom Kippur, en el *momento menos esperado*.

En el periodo de los Tres Reinos Combatientes en China, un general efectuó un ataque nocturno contra el campamento de un enemigo muy superior en número. Para ello empleó dos mil bueyes a los que encendió teas en sus cuernos. Tras de ellos, empezaron a sonar los tambores. El estruendo de los tambores sumado a la estampida de los animales enloquecidos infundió el pánico y el descontrol, arrasando el campamento y las fuerzas enemigas. Se emplearon *medios inesperados* por el enemigo.

## **Economía de medios**

Hay que atacar con los medios más ajustados posibles, otros recursos pueden hacer falta en otro momento y lugar. Siempre hay que dejar una reserva para situaciones imprevistas. Conviene estudiar con detalle los medios que asignamos para cada acción.

La guerra de guerrillas es el más claro ejemplo de economía de medios. Con escasas fuerzas se puede hostigar y llegar a vencer a fuerzas muy superiores. Sobran ejemplos de ello en la Historia.

## **Concentración de esfuerzos**

Es la concurrencia al mismo fin de cuantos elementos intervienen en una acción, sea ofensiva o defensiva. Se materializa mediante la aplicación en el momento oportuno en tiempo / espacio de una superior potencia a la del adversario. Por el contrario, conviene dividir las fuerzas enemigas para

que no lleguen a concentrar sus medios. Una vez dividido, se pueden lanzar nuestros medios, que serán superiores, contra una parte del adversario que será derrotado con facilidad. De esta forma, una pequeña fuerza puede vencer a cualquier fuerza superior.

## **Aprovechamiento del éxito**

Consiste en mantener el impulso de las primeras acciones con éxito para beneficiarse de la disminución, ya conseguida, de la potencia del adversario o para anular y desequilibrar sus posibilidades de acción o reacción. Cualquier éxito parcial debe ser rentabilizado.

En la invasión de Francia por Alemania en la Segunda Guerra Mundial, los alemanes lograron embolsar en Dunkerke lo que quedaba del ejército francés y todo el ejército inglés en Francia. Si se hubiera aprovechado el éxito, habrían apresado o destruido dichas fuerzas. Sin embargo, se las dejó partir a Inglaterra, de forma que, una vez recuperadas, fueron empleadas en otros frentes contra Alemania.

## **Flexibilidad**

Es la capacidad de modificar las disposiciones iniciales para adaptarse a las variaciones de la situación. Exige apertura de mente y planes sencillos con soluciones alternativas. Mantener una reserva de medios es una receta básica para ejercer una flexibilidad táctica o estratégica. Ningún plan podrá prever de manera exacta las variadas situaciones que se puedan presentar en cuanto nos enfrentamos a un adversario.

Ningún plan resiste el primer choque contra un adversario, siempre hay que modificarlo o realizar otro nuevo. Conviene no aferrarse ciegamente a las disposiciones iniciales debido a lo cambiante de la situación según se desarrolla el combate.

Si tomas los suministros de armas de tu propio país, pero quitas los alimentos al enemigo, puedes estar bien abastecido de armamento y de provisiones.

Los que ganan todas las batallas no son realmente profesionales; los que consiguen que se rindan impotentes los ejércitos ajenos sin luchar son los mejores maestros del Arte de la Guerra

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

# Occidente

De la Guerra. Karl Von Clausewitz

Las ocho máximas de la estrategia según Liddell Hart

20 Reglas para el juego del poder

Napoleón Bonaparte

Baltasar Gracián

Nicolás Maquiavelo

Diego Saavedra Fajardo

Aprendiz de Cortesano

La Rochefoucauld

Pancho Villa

Vlad Tepes, Drácula

Estrategias del Lado Oscuro

El Arte de la Ventaja

Pitágoras

Séneca

Epicuro

Epicteto

Francisco de Quevedo

Leonardo Da Vinci

Las 48 leyes del poder

## DE LA GUERRA. KARL VON CLAUSEWITZ

No obstante la plena vigencia de la obra de Clausewitz, como lo demuestra el hecho de que sus conceptos básicos y el autor mismo sean citados frecuentemente en la literatura militar contemporánea, **su obra maestra "De la Guerra"** sigue siendo escasamente leída. Y es que prácticamente todo el que se haya decidido a hacerlo, se ve enfrentado a un libro de carácter teórico, de naturaleza abstracta y en el que algunas secciones además de haber perdido vigencia, son francamente aburridas.

Lo que aquí se puede leer son unas frases escogidas y que dan idea del pensamiento de tan celebre tratadista.

### **Aspecto político de la guerra**

La guerra no es simplemente un acto político, sino un verdadero instrumento político, una continuación de las relaciones políticas, una gestión de las mismas con otros medios".

La guerra no es sino la continuación de las transacciones políticas, llevando consigo la mezcla de otros medios. Decimos la mezcla de otros medios, para indicar que este comercio político no termina por la intervención de la guerra".

### **Los tres aspectos de la guerra**

La guerra en relación a sus tendencias dominantes constituye una maravillosa trinidad, compuesta del poder primordial de sus elementos, del odio y la enemistad que pueden mirarse como un ciego impulso de la naturaleza; de la caprichosa influencia de la probabilidad y del azar, que la convierten en una libre actividad del alma; y de la subordinada naturaleza de un instrumento político, por la que recae puramente en el campo del raciocinio"

El primero de estos aspectos es más bien propio de los pueblos; el segundo de los generales y sus Ejércitos; y el tercero, de los gobiernos.

Estas tres tendencias tienen su raíz en la íntima naturaleza de las cosas, y son, además, de variable magnitud. La teoría que descuidara de una de ellas, o que las quisiera ligar por arbitrarias relaciones, se pondría instantáneamente en tal oposición con la realidad, que tal causa bastaría para anularla.

El problema consiste en mantener la teoría gravitando entre estas tres tendencias como entre tres polos de atracción.

**Destrucción del** Al hablar de destrucción de fuerzas enemigas hemos de observar que nada nos obliga a limitar este concepto simplemente a las fuerzas físicas, sino que, por el contrario, deben comprenderse en ellas, necesariamente, las morales, pues que ambas se penetran hasta en sus más pequeñas partes, y por tanto, son en absoluto inseparables.

Al hablar de destrucción de fuerzas enemigas hemos de observar que nada nos obliga a limitar este concepto simplemente a las fuerzas físicas, sino que por el contrario, deben comprenderse en ellas, necesariamente, las morales.

Las Fuerzas Militares deben ser anuladas, esto es puestas en tal estado que no puedan continuar la lucha. Haremos notar aquí que con la expresión "aniquilamiento de los medios de combate enemigos" nos referimos a la idea expuesta."

## La Victoria

La victoria –finalidad del combate– es entonces consecuencia de la capitulación moral del enemigo y será el resultado de:

- 1° El incremento de la **pérdida física** del adversario. [mediante el combate]
- 2° El incremento de la **pérdida moral**. [como resultado del combate]
- 3° La confesión pública de estas desventajas, manifestado por el **abandono** del primitivo proyecto. [la capitulación o derrota]

## La incertidumbre

La incertidumbre es la dificultad de ver claramente, constituye una de las más potentes fricciones en la guerra y hace que las cosas aparezcan con visos distintos a lo que habíamos imaginado.

Generalmente nos inclinamos más a creer lo malo que lo bueno, a exagerarlo sin visible causa.

El azar hace que en la guerra aparezcan sin cesar las cosas de manera distinta a como se las esperaba.

## La fricción

La máquina militar, el ejército y cuanto a él pertenezcan es en el fondo bien sencillo, y parece, por lo tanto, fácil de manejar. Más reflexionando se ve que ninguna de sus partes está compuesta de una sola pieza; que todas están compuestas de individuos, cada uno de los cuales conserva en todas partes su propia fricción.

## Objetivo político de la guerra

Tan pronto como el despliegue de fuerzas que exija, sea tan grande que no se encuentre equilibrado con la importancia del fin político, debe abandonarse éste y seguir la paz.

El mismo fin político como motivo originario de la guerra nos dará la medida así para el resultado que pretende alcanzarse por medio del acto guerrero, como para los esfuerzos que deben realizarse.

Pero el Objetivo Político no es un tirano, debe adaptarse a la naturaleza de los medios, y por ello puede ser alterado con frecuencia, más siempre debe atenderse a él preferentemente.

Ya que los primeros propósitos políticos varían mucho en el curso de la guerra y al final pueden ser completamente distintos, justamente por que están determinados por los resultados y por la probabilidad de los acontecimientos.

Cierto que en muchos casos pudieran ser éstas (las fuerzas morales y las pasiones de los combatientes) excitadas en forma tal que sólo con trabajo pudiera apartárselas del camino político.

De aquí se desprende cuán desacertados estaríamos en considerar la guerra de los civilizados como la ejecución de un acto meramente racional de los gobiernos, y cada vez más desprovisto de todo apasionamiento, tal que finalmente no serían necesarias las fuerzas físicas, sino sólo sus relaciones: una especie de álgebra de la acción.

## La defensiva

¿Cuál es la idea fundamental de la defensa? Es la de parar un golpe. ¿Por qué señal se distingue? Se distingue porque en ella se espera el golpe que se debe parar.

Una guerra en la cual las victorias solamente sirven para parar los golpes y donde no hay ninguna intención de devolverlos, sería tan absurda como

una batalla en la cual la defensa más absoluta (la pasividad) prevaleciese en todas las partes y de todas maneras.

Pero para que el que se defiende haga también la guerra, debe asestar golpes, es decir dedicarse a la ofensiva. Así la guerra defensiva comprende actos ofensivos que forman parte de una defensiva de un orden más o menos elevado.

## **Contraataque**

Un rápido y vigoroso cambio hacia la ofensiva –el relámpago de la espada vengadora– es lo que constituye los más brillantes episodios de la defensa.

La defensiva no es más que una forma ventajosa de guerra, por medio de la cual se desea procurar la victoria para poder, con ayuda de la preponderancia adquirida, pasar al ataque, es decir a un objeto positivo.

El acto de ofensiva consiste siempre en la guerra, y sobre todo en la estrategia, en una alternativa y una combinación continua del ataque y la defensa.

En el denominado punto culminante, un rápido y vigoroso cambio hacia la ofensiva –el relámpago de la espada vengadora– es lo que constituye los más brillantes episodios de la defensa.

## **Cuando parar en la victoria**

Según esto, la preponderancia que se posee o adquiere en la guerra es un medio, no el fin, y debe ser sacrificada a este último. Pero es preciso conocer el punto que sirve de límite para no rebasarlo y recoger, en lugar de ventajas nuevas, la vergüenza de un fracaso.

## **Táctica y estrategia**

Se deduce la existencia de dos acciones completamente distintas: la *disposición y conducción* de estos combates y el *combinarlos entre si para el fin de la guerra*. La primera constituye la *Táctica*, a la segunda la llamamos *Estrategia*.

Para llevar a feliz término toda una guerra o cada una de sus actos más importantes, que denominamos campañas, precisa un profundo criterio en altas razones de Estado. Dirección de la guerra y política obran de consenso, y el general en jefe se hace también estadista.

Es cierto que la cuestión política no penetra profundamente en los detalles de la guerra; no se colocan los centinelas, no se conducen las patrullas según las consideraciones políticas. Pero la influencia del elemento político es tanto mayor, cuando se hace el plan de toda la guerra, de la campaña y a menudo también de una batalla.

Esto es aplicable a los esfuerzos determinados en ambos Estados por el fin político y el objetivo que el mismo confía a la acción guerrera. Algunas veces el mismo fin político puede ser también ese objetivo; por ejemplo la conquista de una provincia. Otras, (el fin político) no es apropiado para indicar el objetivo de una acción guerrera, y en este caso debemos elegir un objetivo que le sea equivalente y que pueda representarlo al hacerse la paz.

Cuanto más importante y de mayor entidad sean los motivos de la guerra, cuanto más afectan a los intereses vitales de los pueblos, con mayor empeño se tratará de derribar al adversario, entonces tienden a confundirse objetivo guerrero y fin político y la guerra aparece menos política y más puramente guerrera.

## Centro de gravedad

Es necesario no perder de vista jamás las relaciones predominantes de los Estados beligerantes. Los intereses que con ellos se relacionan formarán un centro de potencia y movimiento que arrastra todo lo demás. Es contra este **centro de gravedad** contra el que debe ser dirigido el choque colectivo de todas las fuerzas.

No obstante, distinguiremos aquí tres cosas, que como objetos generales comprenden todo lo restante y que son: *las fuerzas militares*, el *país* y la *voluntad del enemigo*.

Las *fuerzas militares* enemigas deben ser anuladas, esto es puestas en tal estado que no puedan continuar la lucha. El *país* debe ser conquistado, pues con el se podría formar nuevos elementos de combate.

Conseguidos estos dos extremos, la guerra, esto es la tensión hostil y la acción de medios hostiles, no puede creerse hayan cesado mientras la *voluntad del enemigo* no sea violentada, es decir, sometidos su Gobierno y aliados a firmar la paz o subyugados los pueblos.

Así, cuando se trata de un proyecto de guerra, el primer punto de vista tiene por objeto investigar los centros de potencia del enemigo y reducirlos en lo posible a uno solo.

## Principios de los planes

Consiste en reducir la potencia enemiga a un número lo más reducido posible, a uno si se puede, y, en todos los casos reducir a un mínimo el número de choques contra esos centros, y si es posible a uno solo.

Los factores morales constituyen la cuestión más importante en la guerra, porque los efectos de las fuerzas físicas están completamente fundidos con los efectos de las fuerzas morales, y no pueden separarse.

Ahora, en el combate, toda la actividad, pues tal supone su concepto, se encamina al aniquilamiento del contrario, o mejor dicho, **de su capacidad de combatir**; la destrucción de las fuerzas en combate es, pues, siempre el **medio** para conseguir este **fin** del combate.

## Conducción de los combates

Incurriríamos en gran equivocación si pretendiéramos sacar la consecuencia de que la embestida ciega llevará siempre la victoria sobre la comedida habilidad. La torpe acometida contribuiría a la destrucción de las fuerzas propias y no de las contrarias; no podemos en modo alguno referirnos a ella.

Es claro que un adversario vivo, valiente y resuelto, no nos dejará el tiempo para ejecutar combinaciones laboriosas de efecto lejano; y sin embargo, sería precisamente contra un tal adversario cuando tendríamos mayor necesidad de ser sostenidos por el arte. Esto parece probar suficientemente la superioridad de los resultados sencillos y directos sobre aquellos que dependen de combinaciones complicadas.

Nosotros no pensamos, pues, que el choque simple sea el mejor, sino que la ventaja de las combinaciones debe restringirse según la seguridad que presenten.

# LAS OCHO MÁXIMAS DE LA ESTRATEGIA SEGÚN LIDDELL HART

Sir Basil Henry Liddell Hart fué un extraordinario autor de estrategia militar. Nació el 31 de octubre de 1895, se educó en Cambridge hasta que la Primera Guerra Mundial lo llamó a servir, donde fue herido en dos oportunidades. Se retiró como capitán en 1927 y fue corresponsal militar para el London Daily Telegraph y el London Times. Fue un temprano defensor de la guerra mecanizada y su pensamiento influyó en el alto mando alemán previo a la Segunda Guerra Mundial. Desarrolló la teoría conocida como "la aproximación indirecta". Sus libros más famosos son: Scipio Africanus, Greater than Napoleon (1926); Strategy second edition (1954); the German Generals Talk (1948); The tanks (1959); A History of the Second World War (1970). Editó "The rommel Papers" (1953).

El texto que sigue a continuación corresponde al capítulo XIX y XX del libro: "Strategy" Second Revised Edition de B. H. Liddell Hart. Meridian 1954.

## **Estrategia**

Estrategia es el arte de la distribución y aplicación de los medios militares para alcanzar los objetivos de la política.

Para ser exitosa una estrategia depende, primero y principal, de un acertado cálculo y coordinación entre los fines y los medios. Un buen ajuste entre medios y fines establecerá una perfecta economía de fuerzas. El propósito de la estrategia es disminuir la posibilidad de resistencia y para esto se recurre al movimiento y a la sorpresa. La perfección de la estrategia sería producir una decisión favorable sin un combate importante.

## **Máximas de la Estrategia**

### **1. Ajustar sus fines a sus medios.**

En la elección de los fines debe prevalecer una mirada clara y un cálculo frío. Quien mucho abarca poco aprieta, y el comienzo de la sabiduría en estrategia es el sentido de "que es posible". Entonces, enfrente los hechos en lugar de que prevalezca la confianza, la confianza que se puede conse-

guir lo que aparentemente es imposible. La confianza es como la corriente de una batería: evite gastarla en un esfuerzo en vano.

**2. Tenga siempre en mente su objetivo, a cada rato adapte sus planes a las circunstancias.**

Existe más de un camino para ganar un objetivo. Mida cuanto contribuye el objetivo intermedio para la consecución del objetivo final.

**3. Elija la línea (o curso) de menor expectativa.**

Trate de ponerse en los zapatos de su enemigo, y piense cual sería el curso menos probable que planea.

**4. Explote la línea de menor resistencia.**

Tan lejos como pueda adentrarse hacia un objetivo que contribuya con el objetivo esencial.

**5. Tome la línea de operación que ofrezca objetivos alternativos.**

Poseer objetivos alternativos le permitirá obtener un objetivo. No deje que sus acciones revelen sus objetivos, esto pondrá a su oponente entre la espada y la pared. Mientras que con un solo objetivo, excepto que el enemigo sea netamente inferior, significa que no lo ganará, ya que no existe incertidumbre a cerca de su objetivo. Es un error común confundir la elección de una sola línea de operación, que es usualmente una decisión sabia, con el objetivo único, que es usualmente inútil.

**6. Asegúrese de que sus planes y dispositivos son flexibles y se adaptan a las circunstancias.**

Su plan debe tener previsto contingencias y acciones para el próximo paso, en caso de éxito, de éxito parcial o de fracaso; para que transcurra el menor tiempo posible en la explotación y adaptación de planes, de acuerdo a lo ocurrido.

**7. No se lance a pelear con todo su peso mientras su oponente este en guardia, o bien parado para eludirlo o evadirse.**

A no ser que su oponente sea notablemente inferior, no lo ataque con todas sus fuerzas hasta que no este desorganizado y desmoralizado. La

guerra psicológica precede a la guerra física. También la guerra física es psicológica en su naturaleza.

**8. No reinicie un ataque en la misma línea (o en la misma forma) una vez que ha fallado.**

Incrementar sus fuerzas para reiniciar un ataque no es un cambio suficiente, ya que es probable que en el mismo intervalo su enemigo las este reforzando. Y es muy probable que el éxito en rechazarlo haya incrementado la moral del enemigo.

La esencia de estas ocho máximas es, que para lograr el éxito deben ser resueltos dos grandes problemas: dislocación y explotación. Uno va primero y el otro lo sigue. Usted no puede golpear en forma efectiva a su enemigo a menos que haya creado la oportunidad; y no será decisivo a menos que explote la segunda oportunidad que viene antes de que él se recupere.

## 20 REGLAS PARA EL JUEGO DEL PODER

Las Autoridades de todo tipo avisan que este tipo de juegos pueden ser perjudiciales para su propio poder.

Poder es la capacidad de convertir todas tus ideas en acciones.

Proverbio Zen

A los hombres se les debe gobernar con guante de acero dentro de guante de terciopelo.

Napoleón Bonaparte

### Reglas del juego

Le guste o no le guste, todas las relaciones humanas se basan en un **juego de poder**. Cuanto **mejor lo domine**, más feliz será, y por lo tanto, más feliz podrá hacer a los demás. Si **juega mal o se niega a jugar**, en el mejor de los casos, su vida discurrirá con menos suavidad. Aquí se expondrán unas **reglas** que generalmente conviene seguir. Son un resumen de textos de varios autores clásicos con algunos comentarios. Quizás alguien se escandalice con algunas de las ideas que aquí se exponen, choquen con sus creencias o parezcan poco éticas. Aunque ahora se hable de unos valores como solidaridad, tolerancia, etc., desgraciadamente, la vida viene siendo un juego de poder desde hace milenios y no parece que vaya a cambiar. De todas formas, **usted elige bando**: tener poder o no tenerlo. Espero que disfruten con esta lectura y que a partir de ahora jueguen con ventaja...

#### 1/ Ser misterioso e impredecible

“Cualquiera que tenga forma puede ser definido, y cualquiera que pueda ser definido puede ser vencido”. *Sun Bin (Arte de la Guerra II)*

“No obrar siempre igual. Así se confunde a los demás, especialmente si son competidores. No hay que obrar siempre de primera intención, pues nos captarán la rutina y se anticiparán y frustrarán las acciones. Tampoco hay que actuar siempre de segunda intención, pues entenderán la treta cuando se repita” *El Arte de la Prudencia (Baltasar Gracián)*

“Sé extremadamente sutil, discreto, hasta el punto de no tener forma. Sé completamente misterioso y confidencial, hasta el punto de ser silencioso. De esta manera podrás dirigir el destino de tus adversarios”. *El Arte de la Guerra (Sun Tzu)*

“Hay que ingeniárselas, por encima de todo, para que cada una de nuestras acciones nos proporcionen fama de hombres grandes y de ingenio excelente”. *El Príncipe (Maquiavelo)*

“Si el soberano no es misterioso, los ministros encontrarán la oportunidad de tomar y tomar.” *Huanchu Daoren*

## **2/ Hacer que nadie sepa lo que piensas**

“Que el enemigo nunca sepa lo que piensas”. Mario Puzo en *El Padrino*

“Confundir a los contrincantes significa actuar de tal manera que les impida mantener la mente en calma. Intenta varias maniobras según la oportunidad del momento, haciendo pensar al contrincante que ahora vas a hacer esto, después lo otro, y a continuación algo distinto, hasta que veas que empieza a estar desconcertado, y así ganar a voluntad”. *El Libro de los Cinco Anillos (Miyamoto Musashi)*

“Todo el mundo conoce la forma mediante la que resulto vencedor, pero nadie conoce la forma mediante la que aseguro la victoria”. *El Arte de la Guerra (Sun Tzu)*

## **3/ Hablar menos de lo que se debería**

“Alá dio al hombre dos oídos y una boca para hablar la mitad de lo que se escucha”. *Proverbio árabe*

“Nunca se debe empezar a hablar antes de que lo hagan los subordinados. Cuanto más tiempo se permanezca callado, más pronto empe-

zarán los demás a hablar. Y mientras lo hacen, uno puede comprender sus verdaderas intenciones." *Huanchu Daoren*

#### **4/ Cuando hay que dejar elegir a alguien, que sólo elija entre lo que usted quiera**

Cuando ofrezca elección, asegúrese que escogen lo que usted quiere. Elijan lo que elijan, siempre ganamos. Puede ofrecer ir al cine o al teatro. De cualquiera de las dos formas, conseguirá salir de casa (que es lo que usted quería).

"Las heridas y cualquier otro mal que los hombres se ocasionan a sí mismos espontáneamente y por su propia elección son a largo plazo menos dolorosas que aquellas que les ocasionan los otros." *El Príncipe (Maquiavelo)*

#### **5/ Que otros hagan las cosas por usted**

"Es una gran suerte de los poderosos acompañarse de hombres de gran entendimiento que les saquen de todos los problemas causados por la ignorancia y que incluso peleen por ellos las luchas más difíciles. El que no pudiera alcanzar a tener la sabiduría en servidumbre, que la alcance en la amistad". *El Arte de la Prudencia (Baltasar Gracián)*

#### **6/ Que su jefe no sepa ni sospeche que usted es más listo que él**

"Toda derrota es odiosa, y si es sobre el jefe o es necia o es fatal. Siempre fue odiada la superioridad, y más por los superiores. Será fácil hallar quien quiera ceder en éxito y en carácter, pero no en inteligencia, y mucho menos un superior. A los jefes les gusta ser ayudados, pero no excedidos". *El Arte de la Prudencia (Baltasar Gracián)*

#### **7/ Hacer que la gente dependa de usted**

"Un príncipe sabio ideará la forma para mantener a todos los ciudadanos en todas las circunstancias en situación de dependencia del Estado y de él; y entonces ellos siempre confiarán." *El Príncipe (Maquiavelo)*

"Hacerse indispensable. Más se saca de la dependencia que de la cortesía; el satisfecho vuelve inmediatamente la espalda a la fuente. La

primera lección de la experiencia debe ser entretenerla, pero no satisfacerla; así se conserva la dependencia que los demás tienen; incluso la del Rey." *El Arte de la Prudencia (Baltasar Gracián)*

## 8/ Confiar en el interés del prójimo, no en su agradecimiento

"La forma mejor y más rápida de hacer fortuna es dejar que los demás vean claramente que está en su propio interés promocionar el tuyo" *Jean de la Bruyère.*

Si se va a pedir ayuda a alguien, no hay que recordar los favores del pasado, encontrarán las formas de ignorarlo. Hay que encontrar algo en la petición que le pueda beneficiar y exagerarlo. Entonces, la otra parte responderá con entusiasmo, ya que también podrá sacar provecho.

## 9/ La información es el poder: espíe

"Los espías **nativos** se contratan entre los habitantes de una localidad. Los espías **internos** se contratan entre los funcionarios enemigos. Los **agentes dobles** se contratan entre los espías enemigos. Los espías **liquidables** transmiten falsos datos a los espías enemigos. Los espías **flotantes** vuelven para traer sus informes. Entre los funcionarios del régimen enemigo, se hallan aquellos con los que se puede establecer contacto y a los que se puede **sobornar** para averiguar la situación de su país y descubrir cualquier plan que se trame contra ti, también pueden ser utilizados para crear desavenencias y desarmonía". *El Arte de la Guerra (Sun Tzu)*

## 10/ Destruya totalmente a sus enemigos

Cuando Roma venció definitivamente a los cartagineses, un senador dijo: "En mi opinión, Cartago debe ser destruida". Todos sus habitantes fueron esclavizados y la ciudad fue totalmente arrasada y sembrada con sal. Nunca más volvieron a molestar a Roma.

"A los hombres se les ha de mimar o aplastar, pues se vengan de las ofensas ligeras ya que de las graves no puede: la afrenta que se hace a un hombre debe ser, por tanto, tal que no haya ocasión de temer su venganza". *El Príncipe (Maquiavelo)*

"Aplastar" exige un estado de ánimo de aniquilamiento, como cuando ves débil a un adversario y te creces entonces para vencerle. Si tú "aplastamiento" es débil, puede volverse contra ti. Tienes que saber

distinguir cuidadosamente cuando estás en pleno control de ti mismo en el momento de atacar para aplastar. También en el arte individual de la guerra, cuando tú contrincante no está tan entrenado como tú, o cuando su ritmo disminuye, o cuando empieza a retroceder, es esencial no dejarle que tome aliento, ni concederle siquiera el tiempo de pestañear: abátele inmediatamente. Lo más importante es no dejarle recuperarse". *El Libro de los Cinco Anillos (Miyamoto Musashi)*

## 11/ No discutir, actuar

"Pensar y actuar son la misma cosa". *Proverbio Zen. Bushido*

"Nunca se debe discutir. En sociedad no se debe discutir nada, sólo hay que ofrecer resultados." *Benjamín Disraeli*

Cualquier victoria en una discusión creará resentimiento duradero y será peligroso a la larga. Es mejor que los demás cambien de opinión a través de las acciones: hay que demostrar, no explicar. Cuando se acaba una discusión, todas las partes están más convencidas de sus ideas. En realidad, no vale para nada discutir, salvo para enmascarar otras tretas.

## 12/ Elija sus enemigos y muévalos a su antojo

"Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar a donde vayas". *El Arte de la Guerra (Sun Tzu)*

"Hay muchas gentes que estiman que un príncipe sabio debe, cuando tenga la oportunidad, fomentarse con astucia alguna oposición a fin de que una vez vencida brille a mayor altura su grandeza". *El Príncipe (Maquiavelo)*

"Un jefe que conoce a los soldados" es un método practicado siempre en tiempos de conflicto, tras haber alcanzado la maestría a la que uno aspira: habiendo logrado el poder del conocimiento del arte de la guerra, piensa en los adversarios como en tus propios soldados, sabiendo que puedes ordenarles lo que desees y manejarles con libertad. Tú eres el jefe, los adversarios son las tropas. Esto requiere práctica". *El Libro de los Cinco Anillos (Miyamoto Musashi)*

"Los buenos guerreros hacen que los adversarios vengan a ellos, y de ningún modo se dejan atraer fuera de su fortaleza. Si haces que los adversarios vengan a ti para combatir, su fuerza estará siempre vacía.

Si no sales a combatir, tu fuerza estará siempre llena. Este es el arte de vaciar a los demás y de llenarte a ti mismo. Lo que impulsa a los adversarios a venir hacia ti por propia decisión es la perspectiva de ganar. Lo que desanima a los adversarios de ir hacia ti es la probabilidad de sufrir daños." *El Arte de la Guerra (Sun Tzu)*

"Al hombre sabio le son más útiles sus enemigos que al necio sus amigos. Una malevolencia suele allanar montañas de dificultad que la benevolencia no se atrevería a pisar. A muchos sus enemigos les fabricaron su grandeza. Es más fiera la lisonja que el odio, pues éste señala defectos que se pueden corregir, pero aquélla los disimula. La cautela es grande cuando se vive junto a la emulación, a la malevolencia". *El Arte de la Prudencia (Baltasar Gracián)*

### 13/ La retirada no es la rendición

"Una retirada a tiempo vale más que mil victorias" *Napoleón*

"Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate". *Mao Tse Tung (estrategia y táctica)*

**Estrategia 36: De las 36 estrategias, la definitiva es la última: retirarse.** Retirarse cuando todo falla es la estrategia definitiva. Pero no significa huir definitivamente. Al enfrentarnos con un enemigo infinitamente superior, se puede rendir, negociar o retirarse. La retirada no significa la derrota total, el compromiso significa una media derrota y la rendición, la derrota total.

Para *Sun Tzu* representa someterse temporalmente al poderoso, en espera de una transición a una nueva fase. En la Segunda Guerra Mundial, los soviéticos se retiraron hasta Moscú, dejando todo arrasado. Aliados con el general invierno, cuando pararon ahí a los alemanes, la contraofensiva les dejó en Berlín.

Hay que recordar que fracasar es fácil, pero hacerlo con gracia y éxito puede ser más difícil que el mismo éxito. Además, se aprende más de los fracasos que de los aciertos. Como recomendación final, la retirada nunca debe hacerse sin pensar, de forma impulsiva. No hay que considerar que retirarse es una manera de escapar a los desafíos, si no una manera de enfrentarse mejor a ellos.

### 14/ Concentrar los esfuerzos. Buscar puntos débiles

"Encontrar el punto débil de cada uno: este es el arte de mover las voluntades. Es más una destreza que determinación. Es saber por dónde

se ha de entrar a cada uno. Primero hay que conocer el carácter, después tocar el punto débil, insistir en él, pues infaliblemente se quedará sin voluntad". *El Arte de la Prudencia (Baltasar Gracián)*

## 15/ Que otro haga el trabajo sucio

"Los príncipes debe ejecutar a través de otros las medidas que puedan acarrearle odio y ejecutar por sí mismo aquellas que le reportan el favor de los súbditos. Debe estimar a los nobles, pero no hacerse odiar del pueblo." *El Príncipe (Maquiavelo)*

**Estrategia nº 3: "Matar con un cuchillo prestado"** Significa utilizar los recursos ajenos en provecho propio. En vísperas de la invasión de la Unión Soviética, los servicios de inteligencia alemanes proporcionaron a los soviéticos pruebas inventadas de que el mariscal ruso Mijail Tujachevski conspiraba contra Stalin. Como consecuencia, los mismos soviéticos ejecutaron a Tujachevski y a otros siete mariscales que Alemania consideraba obstáculos esenciales para la inmediata invasión.  
*36 estrategias chinas*

## 16/ Decir a los demás lo que quieren oír

"Ningún hombre tiene que desesperarse pensando que no obtendrá conversos para la causa más extravagante si tiene el arte de suficiente para representarla con colores favorables." *David Hume.*

"La verdad es fría, no resulta cómoda. Una mentira es más hermosa. Es mucho más interesante y provechoso fantasear que decir la verdad." *Joseph Weil, estafador.*

## 17/ Una vez que se decide, actuar sin vacilar

Si no tenemos claro que línea de acción tomar, mejor no empezar. Las dudas y vacilaciones lo estropearán. Todos admiran al audaz, nadie al tímido.

"Camina o siéntate, pero no dudes." *Proverbio Zen*

"Creo que es mejor ser impetuoso que prudente, porque la fortuna es mujer, y se si desea dominarla, se puede ver que se deja conquistar por el audaz más que por aquellos que actúan fríamente." *El Príncipe (Maquiavelo)*

## **18/ Atacar a las emociones del contrario, buscar el desequilibrio**

**Eliminar el corazón:** Cuando luchas con un enemigo y parece que estás ganando por tu habilidad en esta ciencia, el adversario quizás todavía mantenga la esperanza y, aunque aparentemente derrotado, se niegue a reconocer internamente la derrota. "Eliminar el corazón" se aplica en estos casos. Esto significa cambiar repentinamente de actitud, para hacer que el enemigo vez de mantener esa idea; lo principal en este caso es observar cómo se siente derrotado desde el fondo de su corazón. Puedes "eliminar el corazón" (La Esperanza) de la gente con armas, con tu cuerpo, o con tu mente. Esto no ha de entenderse de una sola manera. Cuando tus enemigos han perdido completamente el corazón (la esperanza), ya no tienes que prestarles atención nunca más. En otro caso, mantente alerta. Si los enemigos conservan aún sus ambiciones, difícilmente sucumbirán. *El Libro de los Cinco Anillos (Miyamoto Musashi)*

## **19/ Concentrar esfuerzos**

"La mejor estrategia es ser siempre muy fuerte, sobre todo en el momento decisivo. No hay ley estratégica superior que mantener las fuerzas concentradas. Hay que actuar con la máxima concentración." *Karl Von Clausewitz.*

"Se debe apreciar la intensidad más que la extensión. La perfección reside en la calidad, no en la cantidad. La extensión por sí sola nunca se eleva por encima de la mediocridad, y es la desgracia de los hombres con amplios intereses generales que mientras les gustaría tener un dedo en todas las tartas, no lo tienen en ninguna." *El Arte de la Prudencia (Baltasar Gracián)*

## **20/ Una vez que se ha ganado, hay que saber parar**

"Conocer cuando las cosas están en su punto, en su sazón, y saberlos disfrutar. Todas las obras de la naturaleza llegan al colmo de su perfección: hasta allí fueron ganando, desde allí irán perdiendo". *El Arte de la Prudencia (Baltasar Gracián)*

## **21/ Hay más reglas, pero en aplicación de la regla número tres, por ahora no les voy a contar todo lo que sé**

Sólo me permito recomendar que observen a las personas que juegan bien a este fascinante juego y seguro que deduce usted más reglas.

Piense en el cortesano del Rey Sol en Versalles o en el mismo Rey, en los Emperadores de China, sus concubinas, en un príncipe italiano del Renacimiento o en los eunucos de los harenes de los sultanes, quizás le inspiren por la forma de cómo manejaban el poder.

Y un último consejo: **paciencia y autocontrol** son las virtudes que debe tener todo buen jugador.

Los árboles retorcidos  
sobreviven

al hacha del leñador,  
no así  
los  
árboles rectos.

*Proverbio hindú.*

# NAPOLEÓN BONAPARTE

Napoleón Bonaparte (1769-1821), emperador de los franceses (1804-1815) que consolidó e instituyó muchas de las reformas de la Revolución Francesa. Asimismo, fue uno de los más grandes tácticos y estrategas de todos los tiempos, conquistó la mayor parte de Europa e intentó modernizar las naciones en las que gobernó.

## Citas famosas

- Sin justicia, sólo hay divisiones, víctimas y opresores.
- Más vale tener un enemigo conocido que un amigo a la fuerza.
- La verdadera felicidad social consiste en la armonía y en el uso pacífico de las satisfacciones de cada individuo
- El primer bien de las naciones reside en su independencia y en su existencia política.
- El hacer travesuras tiene límites; la estupidez humana no tiene ninguno.
- En la guerra, como en el amor, para llegar al objetivo es preciso aproximarse.
- No hay subordinación en el temor que prevalece en los estómagos vacíos.
- El gobierno debe organizar la educación de modo que pueda controlar las opiniones políticas y morales.
- Los más fuertes no negocian más que si dictan las condiciones y son obedecidos.
- Nunca se sufre tanto por amor como cuando volvemos a ver el objeto amado, o mejor cuando este está ausente.
- El verdadero carácter siempre aparece en las grandes circunstancias.
- En el culto todo debe ser gratuito para el pueblo, no se debe privar a los pobres de aquello que los consuela en su pobreza sólo por ser pobres.

- Tranquilizar el espíritu es la mejor manera de curar el cuerpo.
- Los hombre generalmente no pasan de criaturas adolescentes
- Las personas que debemos temer no son las que no están de acuerdo con nosotros. Debemos temer las que no están de acuerdo y son demasiado cobardes para darlo a entender.
- La educación de una persona comienza dieciocho años antes de su nacimiento.
- El cementerio está lleno de personas imprescindibles.
- Es necesario sembrar para el futuro.
- Una retirada a tiempo es una victoria.
- Las bases indispensables de la sociedad son el ocio y el lujo.
- No se debe juzgar a los hombres por su fisonomía, sobre todo, sin ponerlos a prueba.
- El hombre superior es impasible por naturaleza: le da igual que le elogien o censuren.
- A los hombres se les debe gobernar con guante de acero dentro de guante de terciopelo.

## BALTASAR GRACIÁN

La feroz competitividad que experimentamos a diario en la vida y en el trabajo nos sitúan a menudo en un entorno agresivo al que no hay más remedio que combatir, y que si conseguimos conquistar podemos utilizar en nuestro provecho. Poseer una sabiduría práctica nos puede proporcionar la prudencia y cautela necesarias para resolver con éxito cada uno de los retos que se nos presentan. Esta obra, por su carácter práctico, específico y a la vez moderno y universal constituye la mejor ayuda para el hombre y la mujer de hoy que quieren afrontar los desafíos con pericia y determinación. Como resumen de este genial pensador español, a continuación se puede leer de forma muy condensada parte de su obra más conocida: *El Arte de la Prudencia*.

**Carácter e Intelecto:** los dos polos de nuestra capacidad, una sin la otra son la mitad de la felicidad. El Intelecto no es suficiente, el Carácter es necesario

**No digas nada:** El valor de tus logros se incrementa por su novedad. Es inútil y estúpido jugar con todas tus cartas sobre la mesa. Si no declaras lo que vas a hacer causas expectativas, especialmente cuando eres objeto de atención general. Ponle misterio a todo, el misterio causa veneración. Cuando expliques tus cosas, no seas explícito, para que no expongas tus pensamientos. El silencio es el santuario del Arte de la Prudencia. Una resolución que se dice a los demás no esta bien pensada y se vuelve objeto de críticas; si resultara un fracaso, serias doblemente desafortunado. Haz que la gente se pregunte que estas haciendo y que te observe.

**Sabiduría y Valor:** Son los elementos de la grandeza, dan inmortalidad. Uno vale lo que sabe. Una persona sin conocimientos vive en la oscuridad. El Saber sin Valor es estéril.

**Haz que la gente dependa de ti:** La persona sabia hará que los otros sientan más necesidad de el que agradecimiento. Mantenlos con esperanza, pero no confíes de su gratitud, la esperanza tiene buena memoria, pero la gratitud no. Se consigue más de la dependencia que de la cortesía. El que ha colmado su sed le da la espalda al pozo y la naranja que ha sido exprimida es tirada a la basura. Cuando la dependencia termina también

acaban las consideraciones y el respeto. Mantén viva la esperanza sin satisfacerla completamente, presévala para que siempre seas necesitado.

**Nadie es perfecto:** No nacemos perfectos, cada día nos desarrollamos en nuestra personalidad y en nuestra profesión. Esto se conoce por la pureza de nuestros gustos, por la claridad de nuestras ideas, por la madurez de nuestros juicios y por la firmeza de nuestra voluntad. La persona completa –sabia en el hablar, prudente en sus actos– es admirada.

**Evita destacar más que tus superiores:** Las victorias engendran odios. Una victoria sobre tus superiores es estúpida o fatal. La preeminencia es detestada, especialmente por aquellos que están en una posición alta. La precaución puede cubrir las ventajas. Por ejemplo, un buen físico puede ser ocultado bajo ropa floja. Los superiores quieren serlo en la más superior de las cualidades. Permitirán alguien que les ayude, pero no alguien que los sobrepase. Cuando les des un consejo hazlo parecer como un recuerdo de algo que ellos han olvidado más que como una guía de algo que ellos no saben. Las estrellas nos enseñan la lección: aunque son bellas y brillantes, no rivalizan con el sol.

**No tengas pasiones:** La más alta cualidad de la mente. Nos libera de los bajos impulsos. No hay mayor control que el que se tiene sobre uno mismo, sobre sus impulsos, ese es el triunfo de la voluntad. Que las pasiones no controlen tu carácter. No tener pasiones es la única manera de evitar problemas y el camino más corto para vivir mejor.

**Fortuna y Fama:** La primera es para esta vida, la segunda para la otra. La fortuna es deseada y algunas veces alimentada, pero la fama se gana. El deseo de fama se origina de la virtud. Fama es la hermana de los gigantes; siempre se va a los extremos, ya sean monstruos horribles o prodigios brillantes.

**Relaciónate con aquellos que te pueden enseñar algo:** Deja que la amistad se escuela de conocimientos y que la cultura sea enseñada en la conversación. Que tus amigos sean tus maestros y mezcla los placeres de la conversación con las ventajas de la instrucción. Siempre estamos atraídos a otros por nuestro interés propio, pero en este caso es un interés noble.

**Actúa a veces pensándolo dos veces y a veces de primer impulso:** La vida es una guerra en contra de la malicia de los demás. La Sagacidad lucha con cambios de intención –nunca haciendo lo que amenaza hacer, esforzándose por no atraer la atención, siempre buscando ocultar su juego, atrae la atención del oponente, pero conquista por el modo inesperado. Una inteligencia aguda anticipa esto mediante la observación y se pone al acecho. Siempre entiende lo opuesto de lo que el oponente quiere que creas. Deja

que pase el primer impulso y espera por el segundo o hasta el tercero. La Sagacidad trata de engañar aun con la misma verdad, cambia el juego para cambiar el engaño, hace trampa sin hacer trampa. Pero la inteligencia opositora esta en guardia con gran alerta y descubre la oscuridad oculta por la luz y descifra cada movimiento.

**El Qué y el Cómo:** La Sustancia no es suficiente, también se requiere atención a la Circunstancia. Los malos modales todo lo arruinan –hasta a la razón y a la justicia– las buenas maneras adornan, endulzan hasta la verdad y embellecen hasta a la senectud. El *como* es importante en los asuntos, las buenas maneras se ganan el corazón de la gente. Buen comportamiento y una expresión agradable pueden ayudarte a salir de una situación difícil.

**Ten a inteligencias auxiliares junto a ti:** Es un privilegio del poderoso rodearse sabios que lo protejan de los peligros de la ignorancia, que lo ayuden a salir de las dificultades. Es una rara grandeza saber hacer uso de los sabios. Es una gran habilidad saber hacer sirvientes de aquellos que por naturaleza son nuestros superiores. No hay verdadera vida sin sabiduría. Es notoriamente inteligente el que estudia sin esfuerzo, el que consigue mucho por medio de muchos y en volverse sabio gracias a ellos. Cuando hablas, las bocas de sabios hablan a través de ti, por lo que obtienes la fama de oráculo por esfuerzos de otros. Estas inteligencias auxiliares destilan los mejores libros y sirven la quintaesencia de la sabiduría. Si no puedes tener sabios a tu servicio tenlos como amigos.

**Sabiduría y Buenas Intenciones:** Juntas aseguran el éxito continuo. Un buen intelecto unido a una mala voluntad originan la monstruosidad. La mala voluntad envenena todas las perfecciones; ayudada por el conocimiento se arruina con más grande sutileza. Es una miserable superioridad que resulta en la ruina. El conocimiento debe tener sentido.

**Varia tu forma de actuar:** Para distraer la atención, no hagas las cosas igual, sobre todo si tienes rivales. No siempre actúes de primer impulso, la gente pronto reconocerá tu forma de actuar y se anticipara para frustrar tus deseos. Es más fácil matar a un pájaro que vuela recto, que a uno que zigzaguea. Tampoco actúes siempre de segunda intención. Recuerda que el enemigo te esta vigilando, se requiere habilidad para vencerlo. El apostador nunca juega la carta que el oponente espera, menos aun la que desea.

**Aplicación y Habilidad:** Cuando las dos se unen se alcanza la fama. La gente mediocre obtiene más con aplicación que la gente superior sin ella. El trabajo es el precio que se paga por la reputación. Lo que cuesta poco, tiene poco valor. Aun para los más altos puestos se requiere únicamente en algu-

nos casos la aplicación más que el talento. No te contentes con la humilde mediocridad cuando puedes brillar.

**No causes expectación exagerada cuando inicies algo:** porque después es difícil satisfacer las expectativas. Lo real nunca puede igualar a lo imaginado, por lo que es fácil formarse ideales y luego es muy difícil hacerlas realidad. La imaginación crea esperanza y hace que se crea que las cosas son más de lo que en realidad son. Por la expectación la gente se desilusiona en vez de impresionarse. La esperanza es una gran falsificadora de la verdad. Haz lo contrario asegurándote que el fruto exceda al deseo. Es mejor que la realidad sobrepase a la idea.

**El Arte de tener Buena Suerte:** El sabio no la deja las reglas de la suerte a la casualidad. La suerte es asistida por la Prudencia. Algunos se contentan con ponerse confiadamente frente a las puertas de la fortuna esperando a que estas se abran solas. Otros piensan mejor y empujan dichas puertas y sacan ganancia de su inteligente arrojito. La verdadera filosofía no tiene otra conducta que la virtud y la introspección, porque no existen ni la buena ni la mala suerte, solo la sabiduría y la estupidez.

**El Conocimiento tiene un Propósito:** La gente sabia se arma de un conocimiento experto y practico de lo real, no del chisme común. Los sabios poseen un abundante almacén de dichos inteligentes y de nobles actos y saben como emplearlos en el momento correcto. A veces, más se enseña con afabilidad que con seriedad.

**Se Libre de Imperfecciones:** Todos tenemos algún punto débil, ya sea físico o moral, el cual consentimos aunque lo podríamos curar fácilmente. Un defecto, por pequeño que sea te devalúa, una nube puede tapar al sol. Nuestros defectos sirven para ser señalados por aquellos con mala voluntad. La más grande habilidad es transformar los defectos en ornamentos. El Cesar romano ocultaba su calvicie con laureles.

**Controla tu Imaginación:** Es importante para tu felicidad, equilibra la razón. La imaginación puede tiranizar nuestra vida, hacerla feliz o ponernos una carga, dependiendo a donde nos lleve. Nos puede hacer sentirnos satisfechos o insatisfechos con nosotros mismos. Puede convertirse en el látigo de los tontos, para otros promete felicidad, aventura e ilusiones. Contrólala prudentemente.

**Aprende a leer entre líneas:** No te puedes hacer entender a menos que entiendas a los demás. Las verdades que nos atañen están dichas a medias, pero leyendo entre líneas podemos captar el significado completo. Capta la verdad detrás de las palabras y de las acciones. Cuando escuches algo favorable, no lo creas 100% si escuchas algo desfavorable analízalo.

**Encuentra y conoce las pasiones de cada persona:** Este es el arte de manejar sus voluntades. Debes de saber como llegarle a cada uno y con que. Cada voluntad tiene un motivo especial. Toda la gente idolatra algo. Para algunos es la fama, el interés propio o el placer. La habilidad consiste en conocer estos ídolos para saber manipularlos. Conoce el principal motivo de una persona y tendrás la llave hacia su voluntad. Recurre a los motivos primarios, que no son siempre los más elevados. Primero conoce la pasión que rige la vida de la persona, trabájala con palabras, ponle tentaciones y así siempre controlarás su voluntad

**Valora más la Calidad que la Cantidad:** La excelencia reside en la Calidad no en la Cantidad. Lo mejor siempre es escaso y raro, la abundancia reduce el valor. Hay veces que los gigantes son verdaderos enanos. Algunos valoran los libros por su grosor, como si hubieran sido escritos para ejercitar los músculos más que el cerebro. Si quieres ser excelente en todo lo serás en nada. La Intensidad, la especialización, el objetivo bien definido te llevan a la excelencia.

**No seas común en nada:** especialmente en tus gustos. Es sabio sentirse incomodo cuando tus actos satisfacen a la gente común. El exceso de aplauso popular nunca satisface al sabio. Tampoco seas común en tu Inteligencia.

**No tengas nada que ver con ocupaciones de mala reputación:** Y ten menos que ver con modas. Hay muchas modas caprichosas y la persona prudente se aleja de ellas. Hay gente con gustos extraños que adquieren todo lo que la gente sabia repudia, son excéntricos y esto los puede hacer ser bien conocidos, pero más como objeto de ridículo que de buena reputación. Una persona precavida no hace publico su afán de sabiduría y aun menos aquellos asuntos que lo hagan parecer ridículo.

**Reconoce cuando retirarte:** Es una gran lección en la vida saber cuando decir que no. Hay ocupaciones que devoran tiempo precioso. Ocuparte en algo que no te concierne es peor que no hacer nada. No interfieras en los asuntos de otros, cuida que los otros no interfieran con tus asuntos. Nunca debes estar tan obligado con otros como para que dejes de estarlo contigo mismo. No abuses de la ayuda de tus amigos. Todo exceso es una falla, y sobre todo en las relaciones personales. Una sabia moderación no desgasta la cortesía y preserva la buena voluntad y la estimación. Al hacer esto preservas tu libertad sin pecar contra el buen gusto.

**Conoce tus mejores cualidades:** Conócelas y cultívalas. Puedes ser excelente en algo si conoces tus mejores cualidades. Reconoce en que sobresales y enfócate en ello. La mayoría de las personas desperdician sus aptitudes naturales lo cual los mantiene siempre en la mediocridad.

**Medita bien las cosas:** Todos los tontos sufren por no meditar bien las cosas. Hacen un gran escándalo por lo que importa poco y poco ruido de lo que importa mucho, siempre usando la balanza equivocada. Hay asuntos que deben ser observados con la atención más detallada y deben de ser siempre recordados. El prudente medita bien todas las cosas, sobre todo las más difíciles.

**Abandona tu suerte cuando aun estés ganando:** Lo hacen los mejores jugadores. Una buena retirada es un ataque elegante. La suerte que dura demasiado es sospechosa; la suerte intermitente es más segura. Entre más grande es la pila de suerte más grande el riesgo de que se caiga. La Fortuna te paga la intensidad de sus favores con la cortedad de su duración. La Fortuna se cansa rápido de cargarte en sus hombros.

**Gánate la Buena Voluntad de la gente:** Es muy bueno ganarse la admiración de todos, pero es aun mejor ganarse su afecto. Los grandes regalos no son suficientes, aunque son esenciales –gánate la buena opinión y será fácil ganarte la buena voluntad. Los actos amables producen sentimientos amables –haz el bien con buenas palabras y mejores hechos, ama para que seas amado. La cortesía es la magia política de los grandes. Siempre da más importancia a los hechos.

**Usa, pero no abuses de la astucia:** No debes deleitarte ni hacer alarde de ella. Las mañas deben ser ocultas, sobre todo la astucia la cual es odiada. La decepción es común, por lo que nuestra precaución debe de ser redoblada, pero sin que sea notada, porque la precaución causa desconfianza, molestia, despierta deseos de venganza y engendra otros males. Actuar con precaución es de gran ventaja y no hay mayor muestra de sabiduría.

**Evita echarte obligaciones:** Este es uno de los principales objetivos de la Prudencia. La gente de gran Prudencia mantiene los extremos muy separados para que haya una gran distancia entre ellos. Siempre se mantienen en el centro de su precaución, para que les de tiempo de actuar. Es más fácil evitar comprometerse que salir bien parado del compromiso. Tales asuntos ponen a prueba nuestra inteligencia –es mejor evitarlos. Una obligación lleva a la otra y puede terminar en problemas. Hay gente que por naturaleza o por costumbre se echa obligaciones fácilmente. Pero el Inteligente debe meditar bien antes de echarse una obligación. Se necesita más valor para negarse a aceptar la obligación que en cumplirla. Cuando hay un tonto que se ofrece, uno debe de tomar el segundo lugar.

**Nunca pierdas el respeto por ti mismo:** Y no estés demasiado consciente de ti mismo. Deja que tu propia integridad sea el verdadero estándar de tu rectitud y deja que el juicio que tienes sobre ti mismo sea muy estricto.

Evita todo lo que no sea apropiado más por cuidar el respeto que tienes por ti mismo que por temor a la autoridad externa.

**Conoce como mostrar tu fuerza:** Las liebres pueden jalarle la melena a un león muerto. La valentía no es asunto de broma. Da entrada al primero y tendrás que ceder al segundo y así asta el final y ganar significara muchísimo problema. La valentía moral excede a la valentía física, debe ser tu escudo. La cobardía moral degrada más que la debilidad física. Muchos han tenido eminentes cualidades pero por falta de un corazón valiente, tenaz, pasaron inadvertidos y encontraron una tumba en su propia pereza. La sabia naturaleza ha combinado prudentemente la dulzura en la miel de la abeja y la agudeza en su aguijón

**No emplees más fuerza de la necesaria:** No hay necesidad de mostrarle tu habilidad a nadie. No permitas que haya gasto innecesario de conocimiento ni de poder. Si muestras mucho hoy no habrá nada que mostrar mañana. Siempre ten una novedad con la cual deslumbrar a los demás. Mostrar algo fresco cada día mantiene viva la expectación y oculta los límites de tu capacidad.

**Rodéate de buenos asistentes:** Se pone a prueba tu inteligencia por las deficiencias de tus asistentes. La excelencia del ministro no disminuye la grandeza de su señor. Toda la gloria de las hazañas se refleja en el actor principal, así también la culpa. La Fama solo tiene tratos con los principales. La Fama no dice: "Este fue bueno, aquel tuvo malos asistentes" sino "Este fue bueno, aquel fue malo, sean quien fueren sus asistentes". Selecciona y pon a prueba a tus asistentes, porque les tienes que confiar el destino de tu fama.

**Se el primero:** Dar el primer golpe es una gran ventaja cuando los contendientes son iguales. Muchos pueden haber sido únicos si hubieran sido los primeros. Los primeros son los herederos de la fama. Los otros son segundones, pericos imitadores. El sabio encuentra un nuevo camino a la eminencia y la Prudencia los acompaña todo el camino. El sabio trata de ser siempre el primero. Hay quienes prefieren ser primeros en asuntos de menor importancia que segundos en grandes hazañas.

**Asegúrate que las cosas terminen bien:** Algunos consideran más el rigor de la competencia que el hecho de ganarla, pero para el mundo el descrédito del fracaso final acaba con el reconocimiento de pasadas hazañas. El victorioso no necesita dar explicaciones. La gente no pone atención en los detalles de las medidas empleadas sino en los buenos o malos resultados. Un buen final adorna todo, por más insatisfactorias que sean las medidas tomadas. A veces debes transgredir las reglas si no puedes terminar bien de otra forma.

**Sé decidido:** La mala ejecución de tus planes es menos dañina que la falta de decisión. Las corrientes de agua causan menos daños cuando fluyen libremente que cuando son detenidas por un dique. Hay gente de propósitos tan poco firmes que requieren la Dirección de otros y no porque no sean capaces sino por su falta de acción. Se necesita habilidad para descubrir dificultades pero más para salir de ellas. Existen otras personas que tienen un juicio tan claro y un carácter tan determinado que los hace aptos para las acciones más elevadas, su inteligencia les dice donde meter la punta de la cuña y su resolución les indica como meterla hasta el fondo. Este tipo de gente acaba con toda tarea pronto y cuando han completado una están listos para la otra. Unidos a la Fortuna ellos se aseguran el éxito.

**Conoce cómo usar la evasión:** Esta es la forma en que el inteligente escapa de las dificultades, se zafan del más intrincado laberinto con solo la inteligente aplicación de un comentario o de una sonrisa. La mayoría de los grandes líderes son expertos en este arte. Cuando tengas que rechazar algo, la forma más cortés es cambiar el tema. A veces es muy conveniente actuar como si no entendieras. Navega con bandera blanca para sacar la negra solo cuando sea necesario.

**Sé un camaleón:** Se discreto con los discretos, culto con los cultos, santo con los santos. Gran arte es ganarse el apoyo de todos; el consenso general hace que ganes buena voluntad. Estudia el humor de la gente y adáptate a cada uno de ellos. Síguelos el tema y maquilla las diferencias tan astutamente como sea posible. Este es un arte indispensable para los que dependen de otros. Debes de ser universal en tu genio y en tu astucia.

**Sé precavido cuando obtengas información:** Vivimos por la información, no por la vista. La oreja es la puerta lateral de la verdad pero también la puerta frontal de las mentiras. La verdad generalmente se ve, raramente es escuchada. La verdad viene raramente en su pureza elemental, siempre la acompañan una mezcla de los humores de aquellos por los que ha pasado. La pasión la tiñe donde la toca, a veces favorablemente, a veces no. Ella siempre obtiene la disposición de la gente, por lo que recíbela con precaución de aquel que alaba, y con aun más precaución de aquel que culpa. Pon atención a las intenciones del que te habla, debes de saber de antemano cuales son sus planes. Deja que la reflexión ponga a prueba la falsedad y la exageración.

**No llegues hasta las últimas consecuencias de nada, ni bueno, ni malo:** Si llevas algo hasta el extremo se volverá contra ti, exprime todo el jugo de una naranja y se volverá agria. Ni en los disfrutes llegues a los extremos. Si ordeñas a una vaca demasiado, en lugar de obtener leche sacarás sangre.

**Utiliza a tus enemigos:** No tomes las cosas por la hoja que corta sino por la empuñadura que te protege del daño – especialmente con las acciones de tus enemigos. Una persona sabia y prudente obtiene más de utilizar a sus enemigos que cualquier tonto obtiene de utilizar a sus amigos. La mala voluntad de tus enemigos derriba montañas de dificultades que uno podría enfrentar en otros casos. Muchos han logrado su grandeza por sus enemigos. La alabanza es más peligrosa que el odio, porque cubre las manchas que el otro muestra. El sabio y prudente convertirá la mala voluntad de sus enemigos en un espejo más fiel que el de la buena voluntad y quitara o mejorara las fallas y defectos que ella ataca. La precaución y la Prudencia florecen mejor cuando la Rivalidad y la Mala Voluntad son vecinas.

**Conócete a ti mismo:** Conoce tus talentos y tu capacidad, tanto en tu juicio como en tus inclinaciones. No puedes ser amo de ti mismo, no puedes dominarte a menos que te conozcas bien. Hay espejos para la cara, pero no para la mente. Deja que tu pensamiento cauteloso sobre ti mismo sirva como sustituto. Cuando la imagen externa sea olvidada, amanten la interna para mejorarla y perfeccionarla. Conoce la fuerza de tu intelecto y capacidad, prueba la fuerza de tu valor y mantén tus fundamentos seguros y tu mente despejada.

**Nunca hagas algo de lo que tu Prudencia te haga dudar:** Cuando el que hace tiene sospecha de fracasar, el observador estará seguro de ello, especialmente si es un rival. Si en el calor de la acción tu juicio duda en proseguir, es señal de que después, al meditarlo fríamente te darás cuenta que proseguir era una estupidez. La acción es peligrosa cuando la prudencia te hace dudar. La Sabiduría no confía en las probabilidades, siempre se mueve en la razón. Como puede cualquier esfuerzo tener éxito cuando el buen juicio lo condena tan pronto como es concebido?

**Mantén el alcance de tus habilidades en secreto:** El sabio no permite que su conocimiento y habilidades sean sondeadas hasta el fondo, si es que desea ser honrado. El sabio permite que lo conozcas pero no que lo comprendas. Las suposiciones y dudas acerca del alcance de los talentos del sabio causan más veneración que el exacto conocimiento de ellas.

**Realidad y Apariencia:** Las cosas pasan por lo que parecen, no por lo que son. Pocos se interesan en observar el interior, la mayoría se contenta con las apariencias. No es suficiente tener razón si tus acciones se ven falsas o malintencionadas.

**No te achiques ante nada:** Grandes rebanadas de Buena Suerte no apenan al que puede digerirlas aun más grandes. Lo que es plenitud para unos es escasez para otros. Algunos por su poca capacidad no las pueden digerir,

porque nacieron sin ser entrenados para empresas importantes; sus honores no merecidos los marean, lo que es peligroso estando en una posición de eminencia. No encuentran su lugar apropiado, por lo que la suerte no les encuentra un lugar adecuado a ellos. La persona de talento deberá mostrar que tiene capacidad para aun más importantes empresas y sobre todo evitar el mostrar señales de apocamiento

**En tiempos de Prosperidad prepárate para la Adversidad:** Es más sabio y fácil almacenar lo necesario para el invierno cuando todavía es verano. En tiempos de Prosperidad los favores son baratos y los amigos muchos. Por lo tanto debes de guardarlos para los días desafortunados porque la Adversidad cuesta caro y no encontraras quien te ayude. mantén un almacén de amigos y gente que te deba algo, ya llegara el día cuando su valor aumente. Los estúpidos no tienen amigos verdaderos –en la Prosperidad son incapaces de reconocerlos y en la Adversidad no serán reconocidos por ellos.

**Evita ser odiado:** No hay buena ocasión para buscar el odio de los demás –llega sin buscarlo mucho. Hay algunos que odian sin saber el porque, su mala voluntad es más rápida que nuestra disposición para agradar. Su mala naturaleza tiende más a dañar a otros que su codicia por ganar ventajas. Algunos se las arreglan para estar en malos términos con todos. Una vez que el odio a echado raíz, es difícil de erradicar como la mala reputación. El sabio es temido, el malévolo es aborrecido, el arrogante es desdeñado, el bufón es despreciado, el excéntrico es ignorado. Por esto respeta para que seas respetado y aprende que para ser estimado debes de mostrar estimación.

**Haz y que te vean haciendo:** Las cosas no pasan por lo que son sino por lo que parecen Ser útil y saber como mostrarlo es ser doblemente útil. Lo que no es visto es como si no existiera. Ni la Justicia recibe propia consideración si no parece justa. Los observadores son mucho más escasos que aquellos que están desilusionados por las apariencias. Las cosas son juzgadas por su apariencia y muchas cosas son diferentes de lo que parecen, pero un buen exterior es la mejor recomendación para una perfección interna.

**Duplica tus recursos:** Al hacerlo duplicas tu vida. No debes de depender ni de confiar en un solo recurso, por más prominente que este sea. Todo debería de mantenerse por duplicado, especialmente las causas de éxito, favor y estima. La mutabilidad lo trasciende todo y le da un límite a toda existencia, especialmente a las cosas que dependen de la voluntad humana, que es lo más frágil. Para protegerse en contra de esta inconstancia el sabio debe de tomar como regla general el mantener un almacén doble de cualidades buenas y útiles.

**Reconoce los días desafortunados:** Estos días en verdad existen. Nada sale bien y aunque se cambie de juego, la mala suerte permanece. Dos intentos deben de ser suficientes para decirnos si un día es desafortunado o no. todo esta en un proceso de cambio, hasta nuestra mente y nadie es sabio siempre. También la casualidad toma parte. Todas las perfecciones tienen sus momentos, hasta la belleza tiene sus horas. También la sabiduría falla a veces al hacer mucho o muy poco. Para que algo salga bien debe de hacerse en su día adecuado. Esta es la razón por la que a algunas personas todo les sale mal y a otras todo les sale bien, aun con menos trabajo. Encuentran todo listo, su intelecto ágil, su genio benefactor favorable y su estrella de la suerte en el cenit. En tales ocasiones debes de aprovechar la ocasión y no dejar escapar ni la más sutil oportunidad. El sabio no decide si un día es afortunado o no solo por un evento de buena o mala fortuna porque puede que sea solo un chispazo de buena suerte o solo una ligera molestia.

**Nunca por obstinación tomes el lado equivocado por que tu oponente ha tomado el lado correcto:** Empiezas la pelea ya derrotado y deberás pronto de escapar en desgracia. Nunca podrás ganar con armas malas. El oponente se vio astuto al tomar primero el mejor lado. Seria estúpido venir detrás de el para tomar lo peor. Tal obstinación es más peligrosa en acciones que en palabras, porque la acción encuentra más riesgos que las palabras. Es una falla común de los tercios perder lo verdadero por contradecirlo, y lo útil por combatirlo. El sabio nunca se pone en el lado de la pasión. Si el enemigo es un estúpido y obstinado el sabio se dará la vuelta y hará que el obstinado lo siga hacia el lado incorrecto, esta es la única forma de sacar al enemigo del lado correcto, porque su estupidez lo harán que lo abandone y su obstinación será así castigada por haberlo hecho.

**Empieza con otros para terminar contigo:** Este es un medio político para tu propio provecho. Hasta en asuntos divinos los maestros Cristianos recalcan esta maña santa. Es una importante pieza de disimulación porque las ventajas previstas sirven de atracción para influenciar la voluntad de los demás. Nunca debes de avanzar a menos que vayas en encubierto, especialmente donde el terreno es peligroso. Es igual con las personas que siempre dicen no al principio, es mejor evitar este golpe presentando tu petición de tal forma que no se pueda negar. Este consejo pertenece a la regla de actuar de segundo impulso, la cual cubre las maniobras más sutiles de la vida.

**No muestres tu dedo herido, porque todos lo buscaran para golpearlo:** No te quejes de nada porque el malicie siempre apunta a donde la debilidad puede ser lastimada. La mala voluntad busca heridas para irritarlas, apunta sus dardos para poner a prueba el temperamento e intenta mil formas para molestar. El sabio nunca confiesa haber sido herido, ni descubrirá

algún mal ya sea personal o hereditario, porque a veces al destino le gusta herirnos donde estamos más tiernos, siempre mortifica a la carne herida. Por lo tanto nunca le digas a nadie el origen de tu dolor o de tu alegría si quieres que el dolor cese y que la alegría dure.

**Ten a alguien que reciba los ataques por ti:** Es una gran habilidad del líder tener un escudo en contra de la mala voluntad. No es un recurso de incapacidad como sus detractores imaginan, sino la política de tener a alguien que reciba la censura de los afectados y el castigo del desagrado general. No todo puede salir bien, ni todos pueden quedar satisfechos. Es recomendable, aun al costo de nuestro orgullo, el tener chivos expiatorios, costales que reciban los golpes cuando las cosas no salgan bien.

**El Arte de dominar tus Pasiones:** Oponete a los ataques de la pasión con reflexión prudente. El primer paso para dominar una pasión es reconocer que estas siendo atacado por ella. Este es el Arte de Artes. Debes de saber como y cuando detenerlas. Es una gran prueba de sabiduría estar sereno durante un ataque de rabia o pasión. Todo exceso de pasión es una digresión de la conducta racional. Para mantener control sobre las pasiones debes de mantener firmes las riendas de la atención.

**Cómo triunfar sobre tus rivales y tus detractores:** No es suficiente engañarlo, aunque sea frecuentemente aconsejable –una postura digna es lo esencial. No hay venganza más heroica que la de los talentos y los servicios que conquistan y atormentan al envidioso. Todo éxito tuyo es un nudo más en la soga que esta alrededor del cuello de aquellos que te desean el mal. La gloria del enemigo es el infierno del rival. El envidioso no muere una vez sino cada vez que el envidiado obtiene el aplauso. La inmortalidad de su fama es la medida de la tortura del envidioso, mientras uno vive con honor el otro vive con dolor sin fin. La lenta muerte del envidioso dura mucho en terminar.

**Lanza pajas al aire para probar al viento:** Encuentra como van a ser recibidas las cosas, especialmente de aquellas cuya recepción o éxito sean dudosas. así te aseguraras de que todo salga bien o de preparar tu retirada. Se sabio, sondea las intenciones de la gente para saber en que terreno estas parado. Esta es la gran regla de la previsión en el preguntar, en el desear y en gobernar.

**Asegúrate de no fallar una en vez de atinar cien veces:** Nadie ve directamente al sol, pero todos lo ven cuando esta eclipsado. La platica común no relata lo que esta bien sino lo que esta mal. Las malas noticias se conocen pronto. Mucha gente no es conocida en el mundo hasta que ha muerto. Todas las hazañas de una persona juntas no son suficientes para limpiar

un pequeño error. Evita entonces cometer cualquier error, sabiendo que la mala voluntad se da cuanta de cada error y no del éxito.

**En todas las cosas mantén un reserva secreta a la cual recurrir en tiempos difíciles:** Esta es una forma segura de mantener tu status. Debes siempre tener algo a que recurrir cuando tengas temor de una derrota. Hasta en el conocimiento debe de haber una reserva secreta para que en caso de necesitarlo tus recursos se dupliquen. La reserva es más importante que la fuerza de ataque porque esta distinguida por el valor y la reputación. La Prudencia solo se pone a trabajar cuando hay seguridad.

**Nunca luches con alguien que no tiene nada que perder:** Al hacerlo entras a un conflicto desigual. Tu contrario entra sin ansiedad –habiéndolo perdido todo, incluso la vergüenza, no tiene más pérdida que temer. El por lo tanto recurre a todo tipo de insolencia. Nunca debes de exponer tu valiosa reputación que te ha costado años ganar a un riesgo tan terrible, porque puede perderse en un momento– un solo golpe puede borrar mucho sudor. Una persona de honor y responsabilidad tiene reputación porque tiene mucho que perder. La persona con reputación entra a la competencia con gran precaución y entra en acción con tal circunspección que le da a la Prudencia la oportunidad de retirarse a tiempo y de poner la reputación en resguardo. Porque aun en la victoria puede ser que el no gane lo que ha perdido al exponerse a las posibilidades de la derrota.

**Nunca guíes al enemigo hacia lo que tiene que hacer:** El estúpido nunca hace lo que el sabio considera sabio. El sabio no sigue un plan ideado por otro. Debes de discutir los asuntos desde ambos puntos de vista, voltearlos por los dos lados. Los juicios varían. Cuando tengas que decidir atiende más lo posible que lo probable.

**No arriesgues tu reputación en una sola tirada de dados:** Porque si algo sale mal el daño es irreparable. Puede que falles una vez, especialmente al principio. Las circunstancias no son siempre favorables. Siempre emplea mejores medios y recurre a más recursos. Las cosas dependen de todo tipo de casualidades. Es por esto que la satisfacción por el éxito es tan rara.

**Haz cosas agradables tu mismo y las cosas desagradables hazlas a través de otros:** Para que ganes buena voluntad y para que evites ser odiado. Una persona grande recibe más placer en hacer un favor que en recibir uno, hacer favores es privilegio de los grandes. No puedes causar dolor a otro sin sufrir también dolor tu, ya sea el dolor por simpatía o por remordimiento. Cuando te encuentras en una alta posición solo puedes trabajar por medio de premios y castigos, así que concédete el privilegio de dar los premios y a otros dales la responsabilidad de aplicar los castigos. Elige a

alguien para quien se dirigirán el descontento, el odio y la maledicencia, porque la rabia de la multitud es como la del perro: sin importarle la causa de su dolor se pone a morder el látigo en vez de al que lo maneja.

**Sé portador de alabanzas:** Hacer esto incrementa tu reputación de tener buen gusto porque muestra que has aprendido lo que es excelente. Da material de conversación y para imitación. Alaba con delicadeza. Asimismo no hables mal de aquel que no este presente. No te dejes afectar por las exageraciones de uno ni te confíes demasiado por las alabanzas del otro, debes de saber que ambos actúan del mismo modo por métodos diferentes, adaptando sus palabras a la compañía con la que se encuentran.

**Utiliza los deseos de los demás:** Entre más grandes sus deseos más grande la oportunidad. Muchos hacen escaleras cuyos peldaños son los deseos de los demás, para alcanzar sus objetivos. La energía del deseo promete más que la inercia de la posesión. La pasión del deseo se incrementa con cada incremento de la oposición. Lo más inteligente es satisfacer el deseo y preservar la dependencia.

**Emprende tareas fáciles como si fueran difíciles y las difíciles como si fueran fáciles:** En el primer caso para que no se te duerma la confianza y en el otro caso para que no se sienta abatida. Para que algo quede sin ser hecho no hace falta más que creer que ya se hizo. El trabajo motivado y paciente vence imposibilidades.

**Aprende a jugar la carta del desprecio:** Es una forma astuta de conseguir las cosas que quieres, al fingir que las deprecias; por lo general, no las tendrás cuando las buscas, pero caen en tus mano cuando no andas tras de ellas. Las cosas escapan de quien las persigue y persiguen a quien les huye. El desprecio es la forma más sutil de la venganza. El sabio nunca se defiende de las ofensas, porque la defensa hace más para glorificar al ofensor que para castigar la ofensa. Es un truco de los mediocres oponerse a los grandes para ganar notoriedad. Hay muchos de los que no habríamos oído nada si sus eminentes oponentes no les hubieran hecho caso. No hay mejor venganza que la indiferencia, por la cual son enterrados con el polvo de su mediocridad. Ha habido audaces que para hacerse eternos le prenden fuego a alguna de las maravillas del mundo. El arte de reprobar el escándalo consiste en no hacerle caso. Combatirlo te daña, te causa des- crédito y es una fuente de satisfacción para tu oponente.

**Nunca reveles los secretos de tu arte:** Esta es una máxima de los grandes maestros en el sutil arte de la enseñanza: siempre como maestro debes quedar en plano superior, debes de seguir siendo maestro, nunca lo enseñes todo, ni el origen de tu conocimiento. Puedes enseñar un arte con arte.

De esta forma preservas el respeto y la dependencia de los otros. Tanto en el divertir como en el enseñar debes de seguir la regla: mantén las expectativas y avanza hacia la perfección. Es sabio mantener una reserva para la vida y el éxito. Los secretos confiados a los amigos son los más peligrosos. Cuando le comunicas a alguien un secreto te vuelves su esclavo. Regla de oro: no digas secretos ni los escuches.

**Aprende a contradecir:** Es un medio principal de averiguar las cosas –el avergonzar a los demás sin ser avergonzado. El control verdadero, pone en juego las pasiones. Un poco de incredulidad hace que la gente escupa secretos. Es la llave para un corazón cerrado y con gran sutileza es un juicio para la mente y para la voluntad. Una ligera depreciación de las palabras de alguien hace que salgan los más profundos secretos, un poco de carnada dulce hace que caigan y son capturados por el engaño astuto. Al reservarte tu atención hace que el otro este menos atento y deja que aparezcan sus ideas mientras que de otra forma su corazón sería inescrutable. Una duda fingida es la ganzúa sutil que la curiosidad puede usar para averiguar lo que quiere saber. En el aprendizaje también es un plan sutil del discípulo el contradecir a su maestro, quien a su vez se toma la molestia de explicar la verdad más completamente y con mayor fuerza; así una contradicción moderada produce que aprendas y te enteres de lo que quieres en forma completa.

**Cuídate de aquellos que actúan de segunda intención:** Es una maña del astuto bajar la guardia ante el oponente antes de atacarlo y así conquistar al ser derrotados. Desarman el deseo para conseguirlo. Se ponen en segundo lugar para llegar en primero. Su método rara vez falla si no se es notado. Por esto nunca estés desatento cuando la intención esta actuando. Si el otro se pone en segundo lugar para ocultar su plan, ponte en primero para descubrirlo. La Prudencia puede discernir los artificios que el astuto usa y nota los pretextos que dice para alcanzar sus objetivos. Le apunta a una cosa para conseguir otra, rodea en vez de ir recto para dispararle a su objetivo. Debes de estar al tanto de lo que le concedes y a veces es recomendable hacerle ver que entiendes su juego.

**Nunca ames ni odies para siempre:** Confía en los amigos que tienes hoy sabiendo que pueden ser los enemigos mañana. Si esto pasa en la realidad, deja que pase en tu precaución. también deja la puerta de la Reconciliación abierta para los enemigos y si también es la puerta de la Generosidad entonces se vuelve aun más segura. La venganza de hace mucho tiempo a veces se vuelve el tormento de hoy y la satisfacción por el mal que hemos hecho se convierte en nuestro pesar.

**Nunca actúes por obstinación sino por conocimiento:** La obstinación es un tumor maligno de la mente, es un producto de la pasión que nunca ha

hecho nada correcto. Hay gente que hace guerra de todo, son bandidos de las relaciones sociales, todo lo que emprenden debe terminar en su victoria. Esta gente es fatal cuando gobierna, porque hacen del gobierno una rebelión y hacen enemigos de los que deberían considerar amigos. Tratan de efectuar todo con estrategia y lo tratan como fruto de su habilidad. No alcanzan el éxito en nada pero solo consiguen un montón de problemas porque todo les sirve para aumentar su desilusión. Nada se puede hacer con ellos, solo alejarse.

**Si no te puedes vestir con piel de león usa el abrigo del zorro:** El que obtiene lo que quiere no pierde su reputación. Usa la Inteligencia cuando la fuerza no funcione. Escoge entre ir por el camino del valor o por el atajo de la astucia. La habilidad ha realizado más que la fuerza y la astucia ha conquistado al valor. Cuando no puedas conseguir algo, es tiempo de despreciarlo.

**Crea un sentimiento de compromiso:** Algunos transforman favores recibidos en favores otorgados y hacen pensar que están haciendo un favor cuando lo están recibiendo. Hay algunos tan astutos que consiguen honor al pedir, hacen que se dude quien le hace el favor a quien. Consiguen lo mejor al alabarlo y su expresión de placer lo hacen un honor halagador. Comprometen a los demás con su cortesía y hacen que la gente sienta que les debe un favor cuando ellos son los deudores. Practicarlo es una sutil fineza, pero lo es aun más detectarlo.

**Haz poco bien cada vez pero frecuentemente:** Nunca debes de dar tanto como para que no haya posibilidad de devolución. El que da mucho, no da, vende. Tampoco agotes la gratitud, porque cuando el que recibe ve que la devolución es imposible rompe toda correspondencia. Con muchas personas lo único que es necesario para perderlas es sobrecargarlas con favores, no te los pueden devolver y por eso se retiran prefiriendo ser enemigos que deudores perpetuos. El que recibe el beneficio no siempre quiere ver a su benefactor. Tienes que ser muy sutil en dar lo que es muy deseado, para que sea aun más estimado.

**Nunca dejes que las cosas lleguen a un punto de rompimiento:** Porque si lo haces la reputación sale lastimada. Pocos nos pueden hacer el bien, casi cualquiera nos puede hacer daño. Los enemigos ocultos usan la garra del enemigo declarado para golpearte, permanecen en emboscada esperando la oportunidad. Los ex-amigos resultan ser los enemigos más acérrimos. Todos hablan de las cosas de acuerdo a como desearían que fueran. Todos te culparan al principio por falta de previsión, al final por falta de paciencia y todo el tiempo por imprudencia. Si un rompimiento es inevitable deja que se excusado como un aflojamiento en las relaciones más que como un estallido de ira.

**No tengas días descuidados:** Al destino le gusta hacer bromas y espera oportunidades para agarrarnos descuidados. Nuestra inteligencia, prudencia y valor, aun nuestra belleza deben de estar siempre listos para ser puestos a prueba, porque el día de su confianza descuidada será el día de su descrédito. El cuidado siempre falla cuando es más necesario. Es la imprudencia la que nos lleva a la destrucción. Usa la estrategia de poner tus perfecciones a prueba cuando no están preparadas

**Pon tareas difíciles a aquellos bajo tu mando:** así como el miedo a ahogarse hace que una persona aprenda a nadar, así algunos se probaron que eran capaces cuando tuvieron que tratar con una dificultad. Las situaciones riesgosas son la ocasión de crearse un nombre y si una mente noble ve el honor en peligro hará el trabajo de varios.

**No respondas a los que te contradicen:** Debes de distinguir si la contradicción se origina de la astucia o de la vulgaridad. Una contradicción no siempre nace por la obstinación, también puede venir de un plan cuidadosamente preparado. Al responder a una contradicción puedes dar información útil que puede ser usada en tu contra.

**Usa la ausencia para hacerte más estimado o valorado:** Si la presencia acostumbrada disminuye la fama, la ausencia la aumenta. Los talentos se cubren de polvo por el uso, por lo que es más fácil ver el exterior que la grandeza que encierra. La imaginación llega más lejos que la vista. Mantiene su fama el que se mantiene en el centro de la opinión publica. El fénix usa su retiro para adquirir nuevos adornos y convierte la ausencia en deseo.

**No te vuelvas responsable de todo o de todos:** Porque si lo haces te vuelves un esclavo de todo y de todos. La libertad es más preciosa que cualquiera de los regalos que te pudieran tentar a abandonarla. Aplícate menos en que otros dependan de ti y aplícate más en se menos dependiente a alguien. La única ventaja del poder es que puedes hacer más el bien. No consideres una responsabilidad como un favor, porque generalmente es el plan de otro para hacerte dependiente a el.

**Nunca actúes llevado por la pasión:** Si lo haces, estas perdido. No puedes actuar por ti mismo si estas fuera de si y la pasión siempre te saca de la razón. En tales casos interpone a un prudente intermediario para mantener las cosas frías. Es por eso que los espectadores ven más del encuentro, porque no son presa de la pasión. Tan pronto como te des cuenta que estas perdiendo el control emprende una sabia retirada. Porque tan pronto como sube la sangre, esta se derrama. Unos cuantos momentos pueden ser el arrepentimiento de muchos días.

# NICOLÁS MAQUIAVELO

Todos hemos oído hablar de Maquiavelo, o hemos dicho de alguien que "es maquiavélico". Las citas que a continuación puede ver corresponden al libro *El Príncipe* y a otros menos conocidos, *Del Arte de la Guerra* y *Discursos sobre la Primera Década* de **Tito Livio**. Quizás tras la lectura de estas líneas pueda usted pensar que lo que llamamos "maquiavélico" es en realidad un profundo conocimiento psicológico del ser humano y un gran sentido común.

## **El Príncipe**

La lectura completa del libro es un tratado sobre el arte de la política, y lo que ahí se expone sigue en vigor hoy en día.

### **Resistencia a los cambios**

Los hombres viven tranquilos si se les mantiene en las viejas formas de vida. La incredulidad de los hombres, hace que nunca crean en lo nuevo hasta que adquieren una firme experiencia de ello. La naturaleza de los pueblos es muy poco constante: resulta fácil convencerles de una cosa, pero es difícil mantenerlos convencidos.

### **La venganza**

A los hombres se les ha de mimar o aplastar, pues se vengan de las ofensas ligeras ya que de las graves no puede: la afrenta que se hace a un hombre debe ser, por tanto, tal que no haya ocasión de temer su venganza.

### **Cuando iniciar el combate**

No se debe jamás permitir que se continúe con problemas para evitar una guerra porque no se la evita, sino que se la retrasa con desventaja tuya.

### **Imitar a los grandes hombres**

Un hombre prudente debe discurrir siempre por las vías trazadas por los grandes hombres e imitar a aquellos que han sobresalido extraordinariamente por encima de los demás, con el fin de que, aunque no se alcance su virtud algo nos quede sin embargo de su aroma.

### **Las recompensas**

Quien cree que nuevas recompensas hacen olvidar a los grandes hombres las viejas injusticias de que han sido víctimas, se engaña.

### **La crueldad**

Se puede hacer un buen o mal uso de la crueldad. Bien usadas se pueden llamar aquellas crueldades (si del mal es lícito decir bien) que se hacen de una sola vez y de golpe, por la necesidad de asegurarse, y luego ya no se insiste más en ellas, sino que se convierten en lo más útiles posible para los súbditos. Mal usadas son aquellas que, pocas en principio, van aumentando sin embargo con el curso del tiempo en lugar de disminuir.

### **Las injusticias y los favores**

Las injusticias se deben hacer todas a la vez a fin de que, por probarlas menos, hagan menos daño, mientras que los favores se deben hacer poco a poco con el objetivo de que se aprecien mejor. Los hombres, cuando reciben el bien de quien esperaban iba a causarles mal, se sienten más obligados con quien ha resultado ser su benefactor, el pueblo le cobra así un afecto mayor que si hubiera sido conducido al Principado con su apoyo.

### **Prudencia**

El que no detecta los males cuando nacen, no es verdaderamente prudente.

### **El arte de la guerra**

Un príncipe que no se preocupe del arte de la guerra, aparte de las calamidades que le pueden acaecer, jamás podrá ser apreciado por sus soldados ni tampoco fiarse de ellos.

### **Lo que se debe hacer**

Quien deja a un lado lo que se hace por lo que se debería hacer, aprende antes su ruina que su preservación.

### **Generosidad**

Hay que ser liberal con todos aquellos a quienes no quita nada –que son muchísimos– y tacaño con todos aquellos a quienes no da, que son pocos.

Con aquello que no es tuyo ni de tus súbditos se puede ser considerablemente más generoso. El gastar lo de los otros no te quita consideración, antes que la aumenta.

### **Castigos**

Con poquísimos castigos ejemplares será más clemente que aquellos otros que, por excesiva clemencia, permiten que los desórdenes continúen, de lo cual surgen siempre asesinatos y rapiñas.

### **Naturaleza humana**

Se puede decir de los hombres lo siguiente: son ingratos, volubles, simulan lo que no son y disimulan lo que son, huyen del peligro, están ávidos de ganancia; y mientras les haces favores son todos tuyos, te ofrecen la sangre, los bienes, la vida y los hijos cuando la necesidad está lejos; pero cuando ésta se te viene encima vuelven la cara. Los hombres olvidan con mayor rapidez la muerte de su padre que la pérdida de su patrimonio.

La naturaleza de los hombres es contraer obligaciones entre sí tanto por los favores que se hacen como por los que se reciben.

### **Evitar el odio del pueblo**

El príncipe debe hacerse temer de manera que si le es imposible ganarse el amor del pueblo consiga evitar el odio, porque puede combinarse perfectamente el ser temido y el no ser odiado. El príncipe debe evitar todo aquello que lo pueda hacer odioso o despreciado.

### **Fidelidad a la palabra dada**

No puede un señor prudente –ni debe– guardar fidelidad a su palabra cuando tal fidelidad se vuelve en contra suya y han desaparecido los moti-

vos que determinaron su promesa. Si los hombres fueran todos buenos, este precepto no sería correcto, pero –puesto que son malos y no te guardarían a ti su palabra– tú tampoco tienes por que guardarles la tuya.

### **Delegar las medidas impopulares**

Los príncipes debe ejecutar a través de otros las medidas que puedan acarrearle odio y ejecutar por sí mismo aquellas que le reportan el favor de los súbditos. Debe estimar a los nobles, pero no hacerse odiar del pueblo.

### **Entretener al pueblo**

Se debe entretener al pueblo en las épocas convenientes del año con fiestas y espectáculos.

### **Alianzas**

Hay que guardarse de entablar una alianza con alguien más poderoso que tu para atacar a otros, a no ser que te veas forzado a ello. La razón es que en caso de victoria te haces su prisionero y los príncipes deben evitar en la medida de lo posible el estar a discreción de los demás. También se adquiere prestigio cuando se es un verdadero amigo y un verdadero enemigo, es decir, cuando se pone resueltamente en favor de alguien contra algún otro. Esta forma de actuar es siempre más útil que permanecer neutral, porque cuando dos estados vecinos entran en guerra, como son de tales características que si vence uno de ellos haya de temer al vencedor. El vencedor no quiere amigos dudosos que no lo defiendan en la adversidad; el derrotado no te concede refugio por no haber querido compartir su suerte con las armas en la mano.

### **Prestigio**

Ayuda también bastante dar ejemplos sorprendentes en su administración de los asuntos interiores, de forma que cuando algún subordinado lleve a cabo alguna acción extraordinaria (buena o mala), se adopte un premio o un castigo que de suficiente motivo para que se hable de él. Hay que ingeniárselas, por encima de todo, para que cada una de nuestras acciones nos proporcionen fama de hombres grandes y de ingenio excelente. Hay muchas gentes que estiman que un príncipe sabio debe, cuando tenga la oportunidad, fomentarse con astucia alguna oposición a fin de que una vez vencida brille a mayor altura su grandeza.

### **Elección y manejo de consejeros**

No hay otro medio de defenderse de las adulaciones que hacer comprender a los hombres que no te ofenden si te dicen la verdad; pero cuando todo el mundo puede decírtela te falta el respeto. Un príncipe prudente se procura un tercer procedimiento: elige hombres sensatos y otorga solamente a ellos la libertad de decirle la verdad, y únicamente en aquellas cosas de las que les pregunta y no de ninguna otra.

### **Simular y disimular**

Es necesario ser un gran simulador y disimulador: y los hombres son tan simples y se someten hasta tal punto a las necesidades presentes que el que engaña encontrará siempre quien se deje engañar. Cada uno ve lo que parece, pero pocos palpan lo que eres. La poca prudencia de los hombres impulsa a comenzar una cosa y, por las ventajas inmediatas que ella procura, no se percata del veneno que por debajo está escondido.

### **Cualidades del Príncipe**

De ciertas cualidades que el príncipe pudiera tener, incluso me atreveré a decir que si se las tiene y se las observa siempre son perjudiciales, pero si aparenta tenerlas son útiles; por ejemplo: parecer clemente, leal, humano, íntegro, devoto, y serlo, pero tener el ánimo predispuesto de tal manera que si es necesario no serlo, puedas y sepas adoptar la cualidad contraria.

### **Del arte de la guerra**

Me doy cuenta de que he hablado de muchas cosas que vosotros por vuestra cuenta habéis podido aprender y considerar. Pero lo he hecho, como en su momento os indiqué, para mejor mostraros mediante ellas las características del ejercicio militar, y para complacer, si es que alguno existe, a quienes no han tenido las mismas facilidades que vosotros para aprenderlas. No me queda más que daros algunas reglas generales que sin duda conoceréis perfectamente. Son las siguientes:

- Lo que favorece al enemigo nos perjudica a nosotros, y lo que nos favorece a nosotros perjudica al enemigo.
- Aquel que durante la guerra esté más atento a conocer los planes del enemigo y emplee más esfuerzo en instruir a sus tropas incurrirá en menos peligros y tendrá más esperanzas de victoria.

- Jamás hay que llevar a las tropas al combate sin haber comprobado su moral, constatado que no tienen miedo y verificado que van bien organizadas. No hay que comprometerlas en una acción más que cuando tienen moral de victoria.
- Es preferible rendir al enemigo por hambre que con las armas, porque para vencer con éstas cuenta más la fortuna que la capacidad.
- El mejor de los proyectos es el que permanece oculto para el enemigo hasta el momento de ejecutarlo.
- Nada es más útil en la guerra que saber ver la ocasión y aprovecharla.
- La naturaleza produce menos hombres valientes que la educación y el ejercicio.
- En la guerra vale más la disciplina que la impetuosidad.
- Si algunos enemigos se pasan a las filas propias, resultarán muy útiles si son fieles, porque las filas adversarias se debilitan más con la pérdida de los desertores que con la de los muertos, aunque la palabra desertor resulte poco tranquilizadora para los nuevos amigos y odiosa para los antiguos.
- Al establecer el orden de combate es mejor situar muchas reservas tras la primera línea que desperdigar a los soldados por hacerla más larga.
- Difícilmente resulta vencido el que sabe evaluar sus fuerzas y las del enemigo.
- Más vale que los soldados sean valientes que no que sean muchos, y a veces es mejor la posición que el valor.
- Las cosas nuevas y repentinas atemorizan a los ejércitos; las conocidas y progresivas les impresionan poco. Por eso conviene que, antes de presentar batalla a un enemigo desconocido, las tropas tomen contacto con él mediante pequeñas escaramuzas.
- El que persigue desordenadamente al enemigo después de derrotarlo, no busca sino pasar de ganador a perdedor.
- Quien no se provee de los víveres necesarios, está ya derrotado sin necesidad de combatir.
- Quien confía más en la caballería que en la infantería, o al contrario, escogerá en consecuencia el campo de batalla.

- Si durante el día se quiere comprobar si ha entrado algún espía en el sector propio, se ordenará que todos los soldados entren en sus alojamientos.
- Hay que cambiar de planes si se constata que han llegado a conocimiento del enemigo.
- Hay que aconsejarse con muchos sobre lo que se debe hacer, y con pocos sobre lo que se quiere realmente hacer.
- En los acuartelamientos se mantendrá la disciplina con el temor y el castigo; en campaña, con la esperanza y las recompensas.
- Los buenos generales nunca entablan combate si la necesidad no los obliga o la ocasión no los llama.
- Hay que evitar que el enemigo conozca nuestro orden de combate; cualquiera que sea éste, debe prever que la primera línea pueda replegarse sobre la segunda y tercera.
- Si se quiere evitar la desorganización en el combate, una brigada no debe emplearse para otra misión distinta de la que se le tenía asignada.
- Las incidencias no previstas son difíciles de resolver; las meditadas, fáciles.
- El eje de la guerra lo constituyen los hombres, las armas, el dinero y el pan; los factores indispensables son los dos primeros, porque con hombres y armas se obtiene dinero y pan, pero con pan y dinero no se consiguen hombres y armas.
- El no combatiente rico es el premio del soldado pobre.
- Hay que acostumbrar a los soldados a despreciar la comida delicada y la vestimenta lujosa.
- Estas son las generalidades que se me ocurre recordaros. Sé que a lo largo de mi exposición se hubiera podido tratar de muchas otras cosas; por ejemplo, de cómo y según qué modalidades se ordenaban las líneas en la antigüedad; qué vestimenta usaban y qué otros tipos de instrucción practicaban, así como otros muchos detalles en los que no he creído necesario entrar, tanto porque podréis informaros por vosotros mismos como porque mi intención no era explicaros cómo fueron los ejércitos de la antigüedad, sino cómo se podría organizar hoy un ejército con más efectividad de la que actualmente constatamos. Por eso no he considerado oportuno traer a colación otros aspectos de la antigüedad más que en la medida.

## Discursos sobre la primera década de Tito Livio

Y puede verse, analizando atentamente la historia romana, qué útil resultó la religión para mandar los ejércitos, para confortar a la plebe, mantener en su estado a los hombres buenos y avergonzar a los malos... Y verdaderamente, nunca hubo un legislador que diese leyes extraordinarias a un pueblo y no recurriese a Dios, porque de otro modo no serían aceptadas; porque son muchas las cosas buenas que, conocidas por un hombre prudente, no tienen ventajas tan evidentes como para convencer a los demás por sí mismas. Por eso los hombres sabios, queriendo soslayar esta dificultad, recurren a Dios.

Los príncipes o los estados que quieran mantenerse incorruptos deben sobre todo mantener incorruptas las ceremonias de su religión, y tener a ésta siempre en gran veneración, pues no hay mayor indicio de la ruina de una provincia que ver que en ella se desprecia el culto divino. Esto es fácil de entender si nos fijamos en las bases sobre las que se asienta la religión en que ha sido criado el hombre, porque todas las religiones tienen su fundamento en algún aspecto principal.

Pensando de dónde puede provenir el que en aquella época los hombres fueran más amantes de la libertad que en ésta, creo que procede de la misma causa por la que los hombres actuales son menos fuertes, o sea, de la diferencia entre nuestra educación y la de los antiguos, que está fundada en la diversidad de ambas religiones. Pues como nuestra religión muestra la verdad y el camino verdadero, esto hace estimar menos los honores mundanos, mientras que los antiguos estimándolos mucho y teniéndolos por el sumo bien, eran más arrojados en sus actos. Esto se puede comprobar en muchas instituciones, comenzando por la magnificencia de sus sacrificios y la humildad de los nuestros, cuya pompa es más delicada que magnífica y no implica ningún acto feroz o gallardo. Allí no faltaba la pompa ni la magnificencia, y a ellas se añadía el acto del sacrificio, lleno de sangre y de ferocidad, pues se mataban grandes cantidades de animales y este espectáculo, siendo terrible, modelaba a los hombres a su imagen. La religión antigua, además, no beatificaba más que a hombres llenos de gloria mundana, como los capitanes de los ejércitos o los jefes de las repúblicas. Nuestra religión ha glorificado más a los hombres contemplativos que a los activos. A esto se añade que ha puesto el mayor bien en la humildad, la abyección y el desprecio de las cosas humanas, mientras que la otra lo ponía en la grandeza de ánimo, en la fortaleza corporal y en todas las cosas adecuadas para hacer fuertes a los hombres. Y cuando nuestra religión te pide que tengas fortaleza, quiere decir que seas capaz

de soportar, no de hacer, un acto de fuerza. Este modo de vivir parece que ha debilitado al mundo, convirtiéndolo en presa de los hombres malvados, los cuales lo pueden manejar con plena seguridad, viendo que la totalidad de los hombres, con tal de ir al paraíso, prefiere soportar opresiones que vengarse de ellas. Y aunque parece que se ha afeminado el mundo y desarmado el cielo, esto procede sin duda de la vileza de los hombres, que han interpretado nuestra religión según el ocio, y no según la virtud. Porque si se dieran cuenta de que ella permite la exaltación y la defensa de la patria, verían que quiere que la amemos y la honremos y nos dispongamos a ser tales que podamos defenderla. Tanto han podido esta educación y estas falsas interpretaciones, que no hay en el mundo tantas repúblicas como había antiguamente, y, por consiguiente, no se ve en los pueblos el amor a la libertad que antes tenían.”

Aunque el fraude es siempre detestable en cualquier acción, sin embargo, en la guerra es un recurso digno de alabanza y de gloria, y tan alabado es el que vence al enemigo con engaños como el que lo supera por la fuerza. Esto se ve por los juicios de los que escriben las vidas de los grandes hombres,... Y como hay muchos ejemplos de ello, no repetiré ninguno aquí. Sólo diré esto: que no me parece loable el fraude que rompe la fe y los pactos, pues, aunque a veces sirva para conquistar un Estado o un reino, como ya hemos dicho en otras ocasiones, no otorga gloria jamás. El fraude que me parece digno de aprobación es el que empleas con un enemigo que no se fía de ti, y que es parte de la estrategia de la guerra.

La patria está bien defendida de cualquier manera que se la defienda, con ignominia o con gloria, ...Esto es algo que merece ser notado e imitado por todo ciudadano que quiera aconsejar a su patria, pues en las deliberaciones en que está en juego la salvación de la patria, no se debe guardar ninguna consideración a lo justo o lo injusto, lo piadoso o lo cruel, lo laudable o lo vergonzoso, sino que, dejando de lado cualquier otro respeto, se ha de seguir aquel camino que salve la vida de la patria y mantenga su libertad.

No es vergonzoso no cumplir aquellas promesas que te han sido arrancadas por la fuerza, y las promesas forzadas que conciernan al interés público deben romperse apenas cese la presión de la fuerza, y sin que resulte vergonzoso para el que las rompe.

Se debe tomar lo siguiente por una regla general: jamás o raramente ocurre que alguna república o reino se vea ordenada bien desde el principio o reformada de manera completamente nueva al margen de las viejas instituciones, a no ser que sea ordenada por una sola persona; antes bien, es necesario que sea uno solo quien dé el modo y de cuya mente dependa cualquier ordenación de ese tipo. Por eso un ordenador prudente de una

república y que tenga la intención de querer ayudar no a sí mismo, sino al bien común, no a su propia sucesión, sino a la patria común, debe ingeniárselas para apropiarse de toda la autoridad; jamás reprenderá un ingenio sabio a quien se sirva, al ordenar un reino o constituir una república, de alguna acción extraordinaria. Antes bien, es conveniente que si lo acusa el hecho lo excuse el efecto (...) Y se puede extraer esta conclusión: donde la materia no está corrompida, los tumultos y otros escándalos no hacen daño; donde está corrompida, las leyes bien ordenadas no sirven a no ser que estén promovidas por alguien que las haga observar con fuerza extrema mientras la materia se vuelve buena, lo cual no sé yo si ha ocurrido alguna vez o si es posible que ocurra.

Como demuestran todos aquellos que razonan sobre la sociedad y como muestran los abundantes ejemplos de que cualquier historia está llena, es necesario a quien dispone una república y la ordena mediante leyes partir del presupuesto de que todos los hombres son malvados y que utilizarán siempre la maldad de su ánimo a la mínima oportunidad de que dispongan; y cuando alguna maldad permanece oculta por algún tiempo, es debido a una causa oculta... pero al final la descubre el tiempo, al que dicen padre de toda verdad

Todas las ciudades que durante algún tiempo se han gobernado por un príncipe absoluto, por aristócratas o por el pueblo, como se gobierna Florencia, han tenido para su defensa las fuerzas combinadas con la prudencia, porque ésta sola no basta y las otras o no ejecutan bien las cosas o, ejecutadas, no las conservan. Son, por tanto, estas dos cosas el nervio de todas las señorías que fueron o serán por siempre en el mundo. Y quien ha observado las mutaciones de los reinos, las ruinas de los países y de las ciudades, ha visto que no estaban causadas por otra cosa que por la falta de armas o de prudencia... Y de nuevo os replico que, sin fuerzas, las ciudades no se mantienen, sino que llegan a su fin, el cual les viene o por desolación o por servidumbre. Vosotros os habéis visto enfrentados este año a una y a otra; y volveréis a encontraros en la misma situación si no cambiáis de opinión. Los deseos del hombre son insaciables porque su propia naturaleza le impulsa a quererlo todo.

## DIEGO SAAVEDRA FAJARDO

Nació en Algezares (Murcia) el 6 de mayo de 1584. Desde 1608 en Roma, desempeñó primero diversos cargos en la corte pontificia y más tarde varios destinos diplomáticos en Italia, hasta 1633. Los diez años siguientes pasó a representar los asuntos de la Monarquía Hispánica en diversas cortes alemanas. En 1643 recibió el nombramiento de consejero de Indias pero, a los pocos meses, se le encargaron las difíciles negociaciones de Münster que servirían para poner fin, cinco años más tarde, a la guerra de los Treinta Años; en 1646 renunció, decepcionado, a su cargo. Como escritor político, su producción está determinada por su experiencia internacional.

Su obra más famosa, *Idea de un príncipe político cristiano en cien empresas* (1640), pertenece a la tradición de la literatura de 'regimiento de príncipes' a través de emblemas (imágenes simbólicas unidas a lemas).

Suelen los príncipes en la paz deshacerse ligeramente de puestos importantes, que después los lloran en la guerra. La necesidad presente acusa la liberalidad pasada. Ninguna grandeza se asegure tanto de sí, que no piense que lo ha menester todo para su defensa. No se deshace el águila de sus garras; y, si se deshiciera, se burlarían de ella las demás aves; porque no la respetan como a reina por su hermosura, que más gallardo es el pavón, sino por la fortaleza de sus presas. Más temida y más segura estaría hoy en Italia la grandeza de Su Majestad si hubiera conservado el estado de Siena, el presidio de Placencia y los demás puestos que ha dejado en otras manos. Aun la restitución de un estado no se debe hacer cuando es con notable detrimento de otro.

Con el pincel y los colores muestra en todas las cosas su poder el arte. Con ellos, si no es naturaleza la pintura, es tan semejante a ella, que en sus obras se engaña la vista, y ha menester valerse del tacto para reconocerlas. No puede dar alma a los cuerpos, pero les da la gracia, los movimientos y aun los afectos del alma. No tiene bastante materia para abultarlos, pero tiene industria para realzarlos.

Si pudieran caber celos en la naturaleza, los tuviera del arte; pero, benigna y cortés, se vale de él en sus obras, y no pone la última mano en aquellas

que él puede perfeccionar. Por esto nació desnudo el hombre, sin idioma particular, rasas las tablas del entendimiento, de la memoria y la fantasía, para que en ellas pintase la doctrina las imágenes de las artes y ciencias, y escribiese la educación sus documentos, no sin gran misterio, previniendo así que la necesidad y el beneficio estrechasen los vínculos de gratitud y amor entre los hombres, valiéndose unos de otros; porque, si bien están en el ánimo todas las semillas de las artes y de las ciencias, están ocultas y enterradas y han menester el cuidado ajeno, que las cultive y riegue. Esto se debe hacer en la juventud, tierna y apta a recibir las formas, y tan fácil a percibir las ciencias, que más parece que las reconoce, acordándose de ellas, que las aprende: argumento de que infería Platón la inmortalidad del alma. Si aquella disposición de la edad se pierde, se adelantan los afectos y graban en la voluntad tan firmemente sus inclinaciones, que no es bastante después a borrarlas la educación. Luego en naciendo lame el oso aquella confusa masa, y le forma sus miembros. Si la dejara endurecer, no podría obrar en ella. Advertidos de esto los reyes de Persia, daban a sus hijos maestros que en los primeros siete años de su edad se ocupasen en organizar bien sus cuerpecillos, y en los otros siete los fortaleciesen con los ejercicios de la jineta y la esgrima, y después les ponían al lado cuatro insignes varones: el uno muy sabio, que les enseñase las artes; el segundo muy moderado y prudente, que corrigiese sus afectos y apetitos; el tercero muy justo, que los instruyese en la administración de la justicia; y el cuarto muy valeroso y práctico en las artes de la guerra, que los industriase en ellas, y les quitase las apprehensiones del miedo con los estímulos de la gloria.

Esta buena educación es más necesaria en los príncipes que en los demás, porque son instrumentos de la felicidad política y de la salud pública. En los demás es perjudicial a cada uno o a pocos la mala educación; en el príncipe, a él y a todos, porque a unos ofende con ella, y a otros con su ejemplo. Con la buena educación es el hombre una criatura celestial y divina, y sin ella el más feroz de todos los animales.

Si descubriere el príncipe algunas inclinaciones opuestas a las calidades que debe tener quien nació para gobernar a otros, es conveniente ponerle al lado ayudantes de virtudes opuestas a sus vicios, que los corrijan, como suele una vara derecha corregir lo torcido de un arbolillo, atándola con él. Así, pues, al príncipe avaro acompañe un liberal; al tímido, un animoso; al encogido, un desenvuelto; y al perezoso, un diligente; porque aquella edad imita lo que ve y oye, y copia en sí las costumbres del compañero.

La educación de los príncipes no sufre desordenada la reprehensión y el castigo, porque es especie de desacato. Se acobardan los ánimos con el rigor, y no conviene que vilmente se rinda a uno quien ha de mandar a

todos. Y como dijo el rey don Alonso [Lib. 8, tit. 7, part. II]: *“Los que de buen lugar vienen, mejor se castigan por palabras, que por heridas: e más aman por ende aquellos que así lo facen, e más gelo agradescen cuando han entendimiento”*. Es un potro la juventud, que con un cabezón duro se precipita, y fácilmente se deja gobernar de un bocado blando. Fuera de que en los ánimos generosos queda siempre un oculto aborrecimiento a lo que se aprendió por temor, y un deseo y apetito de reconocer los vicios que le prohibieron en la niñez. Los afectos oprimidos (principalmente en quien nació príncipe) dan en desesperaciones, como en rayos las exhalaciones constreñidas entre las nubes. Quien indiscreto cierra las puertas a las inclinaciones naturales, obliga a que se arrojen por las ventanas.

El conocimiento de diversas lenguas es muy necesario en el príncipe, porque el oír por intérprete o leer traducciones esta sujeto a engaños o a que la verdad pierda su fuerza y energía, y es gran desconsuelo del vasallo que no le entienda quien ha de consolar su necesidad, deshacer sus agravios y premiar sus servicios. Por esto Joseph, habiendo de gobernar a Egipto, donde había gran diversidad de lenguas, que no entendía, hizo estudio para aprenderlas todas.

Ensáyese en el arte de la guerra, teniendo vaciadas de metal todas las diferencias de soldados, así de caballería como de infantería que hay en un ejército, con los cuales sobre una mesa forme diversos escuadrones, a imitación de alguna estampa donde estén dibujados; porque no ha de tener el príncipe en la juventud entretenimiento ni juego que no sea una imitación de lo que después ha de obrar de veras. Así suavemente cobrará amor a estas artes, y después, ya bien amanecida la luz de la razón, podrá entenderlas mejor con la conversación de hombres doctos, que le descubran las causas y efectos de ellas y con ministros ejercitados en la paz y en la guerra; porque sus noticias son más del tiempo presente, satisfacen a las dudas, se aprenden más y cansan menos.

Los mismos inconvenientes nacerían si el príncipe tuviese virtudes verdaderas, pero dispuestas a mudarlas según el tiempo y necesidad; porque no puede ser virtud la que no es hábito constante, y está en un ánimo resuelto a convertirla en vicio y correr, si conviniere, con los malos; y ¿cómo puede ser esto conveniencia del príncipe? Y ¿qué caso puede obligar a esto, principalmente en nuestros tiempos, en que están asentados los dominios, y no penden (como en tiempo de los emperadores romanos) de la elección y insolencia de la malicia? Ningún caso será tan peligroso, que no pueda excusarlo la virtud, gobernada con la prudencia, sin que sea menester ponerse el príncipe de parte de los vicios. Si algún príncipe se perdió, no fue por haber sido bueno, sino porque no supo ser bueno. No es obligación

en el príncipe justo oponerse luego indiscretamente a los vicios cuando es vana y evidentemente peligrosa la diligencia. Antes es prudencia permitir lo que repugnando no se puede. Disimule la noticia de los vicios hasta que pueda remediarlos con el tiempo, animando con el premio a los buenos y corrigiendo con el castigo a los malos, y usando de otros medios que enseña la prudencia. Y, si no bastaren, déjelo al sucesor, como hizo Tiberio, reconociendo que en su tiempo no se podían reformar las costumbres; porque, si el príncipe, por temor a los malos, se conformase con sus vicios, no los ganaría, y perdería a los buenos, y en unos y otros crecería la malicia. No es la virtud peligrosa en el príncipe. El celo sí, y el rigor imprudente. No aborrecen los malos al príncipe porque es bueno, sino porque con destemplanada severidad no los deja ser malos. Todos desean un príncipe justo. Aun los malos le han menester bueno, para que los mantenga en justicia, y estén con ella seguros de otros como ellos. En esto se fundaba Séneca cuando para retirar a Nerón del incesto con su madre, le amenazaba con que se había publicado, y que no sufrirían los soldados por emperador a un príncipe vicioso. Tan necesarias son en el príncipe las virtudes, que sin ellas no se pueden sustentar los vicios. Seyano fabricó su valimiento mezclando con grandes virtudes sus malas costumbres. En Lucinio Muciano se hallaba otra mezcla igual de virtudes y vicios. También en Vespasiano se notaban vicios y se alababan virtudes, pero es cierto que fuera más seguro el valimiento de Seyano fundado en las virtudes, y de Vespasiano y Muciano se hubiera hecho un príncipe perfecto, si, quitados los vicios de ambos, quedaran solas las virtudes. Si los vicios son convenientes en el príncipe para conocer a los malos, bastará tener de ellos el conocimiento, y no la práctica. Sea, pues, virtuoso; pero de tal suerte despierto y advertido, que no haya engaño que no alcance ni malicia que no penetre, conociendo las costumbres de los hombres y sus modos de tratar, para gobernarlos sin ser engañado. En este sentido pudiera disimularse el parecer de los que juzgan que viven más seguros los reyes cuando son más tacaños que los súbditos; porque esta tacañería en el conocimiento de la malicia humana es conveniente para saber castigar, y compadecerse también de la fragilidad humana. Es muy áspera y peligrosa en el gobierno la virtud austera sin este conocimiento; de donde nace que en el príncipe son convenientes aquellas virtudes heroicas propias del imperio, no aquellas monásticas y encogidas que le hacen tímido, embarazado en las resoluciones, retirado del trato humano, y más atento a ciertas perfecciones propias que al gobierno universal.

No solamente quiso Maquiavelo que el príncipe fingiese a su tiempo virtudes, sino intentó fundar una política sobre la maldad, enseñando a llevarla a un extremo grado, diciendo que se perdían los hombres porque no sabían ser malos, como si se pudiera dar ciencia cierta para ello. Esta doc-

trina es la que más príncipes ha hecho tiranos y los ha precipitado. No se pierden los hombres porque no saben ser malos, sino porque es imposible que sepan mantener largo tiempo un extremo de maldades, no habiendo malicia tan advertida que baste a cautelarse, sin quedar enredada en sus mismas artes. ¿Qué ciencia podrá enseñar a conservar en los delitos entero el juicio a quien perturba la propia conciencia?

La virtud tiene fuerza para atraer a Dios a nuestros intentos, no la malicia. Si algún tirano duró en la usurpación, fuerza fue de alguna gran virtud o excelencia natural, que disimuló sus vicios y le granjeó la voluntad de los pueblos. Pero la malicia lo atribuye a las artes tiranas, y saca de tales ejemplos impías y erradas máximas de estado, con que se pierden los príncipes y caen los imperios. Fuera de que no todos los que tienen el cetro en la mano y la corona en las sienas reinan, porque la divina justicia, dejando a uno con el reino, se le quita, volviéndole de señor en esclavo de sus pasiones y de sus ministros, combatido de infelices sucesos y sediciones.

El arte y astucia más conveniente en el príncipe y la disimulación más permitida y necesaria es aquella que de tal suerte sosiega y compone el rostro, las palabras y acciones contra quien disimuladamente trata de engañarle, que no conozca haber sido entendido; porque se gana tiempo para penetrar mejor y castigar o burlar el engaño, haciendo esta disimulación menos solícito al agresor, el cual, una vez descubierto, entra en temor, y le parece que no puede asegurarse si no es llevando al cabo sus engaños; que es lo que obligó a Agrippina a no darse por entendida de la muerte que le había trazado su hijo Nerón, juzgando que en esto consistía su vida. Esta disimulación o fingida simplicidad es muy necesaria en los ministros que asisten a príncipes demasíadamente astutos y doblados, que hacen estudio de que no sean penetradas sus artes; en que fue gran maestro Tiberio. De ella se valieron los senadores de Roma cuando el mismo Tiberio, muerto Augusto, les dió a entender (para descubrir sus ánimos) que no quería aceptar el imperio porque era grave su peso; y ellos con estudiosa ignorancia y con provocadas lágrimas procuraban inducirle a que le aceptase, temiendo no llegase a conocer que penetraban sus artes. Aborrecen los príncipes injustos a los que entienden sus malas intenciones, y los tienen por enemigos; quieren un absoluto imperio sobre los ánimos, no sujeto a la inteligencia ajena, y que los entendimientos de los súbditos les sirvan tan vilmente como sus cuerpos, teniendo por obsequio y reverencia que el vasallo no entienda sus artes. Esta disimulación es más necesaria en los errores y vicios del príncipe; porque aborrece al que es testigo o sabedor de ellos. En el banquete donde fue envenenado Británico huyeron los imprudentes; pero los de mayor juicio se estuvieron quietos mirando a Nerón, porque no se

infiriese que conocían la violencia de aquella muerte, sino que la tenían por natural.

¿Qué obligación hay de descubrir el corazón, a quien no acaso escondió la naturaleza en el retrete del pecho? Aun en las cosas ligeras o muy distantes es dañosa la publicidad, porque dan ocasión al discurso para rastrearlas. Con estar tan retirado el corazón, se conocen sus achaques y enfermedades por sólo el movimiento que participa a las arterias. Pierde la ejecución su fuerza, con descrédito de la prudencia del príncipe, si se publican sus resoluciones. Los designios ignorados amenazan a todas partes y sirven de diversión al enemigo. En la guerra, más que en las demás cosas del gobierno, conviene callarlos. Pocas empresas descubiertas tienen feliz suceso. ¡Qué embarazado se halla el que primero se vio herir que relucir el acero, el que despertó al ruido de las armas!

## APRENDIZ DE CORTESANO

Lo primero que debes saber es que la política consiste en el arte de buscarse problemas, diagnosticarlos incorrectamente, aplicar las soluciones indebidas y encontrar luego a quien culpar del entuerto. Sólo tienes que fijarte en nuestro Príncipe actual y ver cómo siempre se las arregla para imputar a los demás –y perdón por un verbo tan feo– los estropicios o los disparates que comete. Muy pronto averiguarás que, en la corte, el orden natural está invertido y que allí la realidad sólo se ve por su forro. Esto se debe a que, entre palaciegos, se cree al ignorante más que al sabio, al adulador más que al capaz y al pícaro más que al honrado.

No faltan quienes se creen tocados del dedo de Dios. Y otros se reputan infalibles (y perdón por este otro verbo). Con lo cual, al cabo de unos meses, el cuerdo se ha vuelto loco; el humilde, engréido; el manso, presuntuoso; el pacífico, guerrero; el devoto, desalmado; y el honrado, sinvergüenza. Tal es, querido sobrino, la prodigiosa mudanza que el poder obra en los hombres.

Pero hay otra razón que explica por qué en la corte todo anda del revés y que debo a mi querido amigo Maquiavelo. Hay tres clases de cerebros, dice el florentino: los que disciernen por sí, los que entienden lo que los otros disciernen y, por último, los cerebros que ni disciernen ni entienden lo que los otros disciernen. Pues bien, en la corte, sobrino caro, estos últimos son los que más abundan. Y por eso ocurre lo que ocurre.

Siendo cortesano bisoño, di en creer por algún tiempo que corte viene de cohorte, que significa séquito (el que sigue al Príncipe, ya sabes). Pero hoy tengo para mí que este nombre se debe a que los cortesanos andan siempre viendo qué cortan y sacando tajada de todo. Así que cuida mucho tu virtud, pues los vicios se aprenden allí sin necesidad de escuela.

Prepara una buen armadura contra maledicientes e hipócritas. Todo cortesano que se precie sabe que a la Corte se va para murmurar y ser murmurado, para envidiar y ser envidiado, para herir y ser herido, para espiar y ser espiado. De modo que no seas alma cándida y ten tus tijeras listas, si no tu navaja barbera, para cortar tú también cuando sea necesario.

No digas jamás la verdad sin pensarlo antes dos veces. En la corte, la verdad es más rara que un diamante. Sé cuidadoso con ella. Y si no sabes decirla, más vale que te la guardes.

No creas que el poder da libertad. Muy al contrario. Salvo el Príncipe, que dispone siempre lo que le viene en gana, nadie hace en la corte lo que quiere. Por lo tanto prepárate para vivir pejugueras innúmeras, como comer con quien aborreces, viajar con quien te maldice, hablar con quien no deseas, honrar a quien te traiciona, sonreír a quien te injuria y abrazar a quien te desprecia.

No esperes recibir nunca la retribución debida a tu esfuerzo. En la corte, por cada tres que merecen lo que reciben, hay trescientos que reciben lo que no merecen. Así de ingrato es este oficio, donde hoy estás y mañana no, y los que crees tus amigos son con frecuencia tus mayores enemigos. La corte es el lugar más propicio para cultivar el agravio y corromper la amistad. Y si nunca ha habido Príncipe a quien, en lo poco o en lo mucho, no haya traicionado alguno de sus ministros, menos lo vas a ser tú, que eres paje de pasillo.

No te hagas ilusiones de instruir un día al Príncipe en asuntos de buen gobierno. Yo me quemé muchas veces por ignorar que al Príncipe que no es sabio no se le puede aconsejar. Pero, al margen de que sea sabio o torpe, un Príncipe valora más la lisonja que el consejo, y más la perfidia política que la ciencia o la virtud. La vida pública es como un circo. Y el Príncipe, una especie de acróbata que mantiene el equilibrio diciendo lo contrario de lo que hace. Así que, si deseas ser cortesano influyente, deberás suministrarle cada día un abundante inventario de bribonadas, astucias y artimañas, así como elevadas dosis de buena conciencia, para que no sufra demasiado el pobre por la esquizofrenia que se trae.

Evita siempre que te sea posible formar parte de comités, comisiones y cotarros de esa índole. Por experiencia sé que los comités rara vez sacan algo en limpio, debido a que les gusta más discutir que resolver. Y como en toda reunión de apóstoles siempre ha de haber algún Judas, puede que a tus espaldas te culpen de obstaculizar el trabajo de los otros para dejarte mal ante el Príncipe.

Acepta ser paño de lágrimas de todo titirimundi. Tendrás siempre buena información. Y también aprenderás que, en la corte, todos viven descontentos. Los unos porque no tienen el puesto que su sapiencia merece. Los otros porque el Príncipe no les escucha. Y casi todos porque no ganan lo que según ellos deberían. De ahí que haya tanta envidia entre cortesanos, trifulcas entre burócratas y pleitos entre ministros.

Por último, recuerda cada día al levantarte que estás en la corte de paso, que, una vez ido, silencio y olvido, y que en general son muy pocos los que salen de palacio en olor y loor de multitud. Podría darte otros avisos, pero baste este boceto del berenjenal con que sueñas. A mí me dejó exhausto. Por cada día de placer tuve treinta de pesar. Y sólo encontré la paz cuando pude retirarme a mi celda, con mis libros y mis rezos. De modo que piénsalo bien. Más, si aún así decidieras proseguir en tu empeño, recuerda que nadie nos trae los enojos, sino que somos nosotros los que salimos en pos de ellos. Tu tío que mucho te quiere, Fray Jerónimo del Santo Espíritu.

# LA ROCHEFOUCAULD

## Máximas

La Rochefoucauld fue un cortesano de la época del rey de Francia Luis XIV, el "Rey Sol". Su forma de ver y entender la vida refleja perfectamente el cinismo y realismo del perfecto cortesano.

1. El amor propio es el mayor de los aduladores.
2. Por muchos descubrimientos que hayamos hecho en el país del amor propio, siempre quedarán muchas tierras desconocidas.
3. El amor propio es más ingenioso que el hombre más ingenioso de este mundo.
4. La duración de nuestras pasiones depende tan poco de nosotros como la duración de nuestra vida.
5. La pasión a menudo convierte en loco al más sensato de los hombres, y a menudo también hace sensatos a los más locos.
6. Esas acciones grandiosas y espléndidas que deslumbran, según los políticos son efecto de grandes designios, pero por lo común tan solo son efecto del talante y de las pasiones. Así, la guerra de Augusto con Antonio, que se atribuye a la ambición de ambos por llegar a ser dueños del mundo, tal vez no fue más que una consecuencia de la envidia.
7. Las pasiones son los únicos oradores que siempre persuaden. Son como un arte de la naturaleza cuyas reglas son infalibles; y el hombre más romo cuando le domina la pasión persuade mejor que el más elocuente que carece de ella.
8. Las pasiones contienen una injusticia y un interés propio que hace que sea peligroso seguirlas, y que convenga desconfiar de ellas, incluso cuando parecen muy razonables.
9. Existe en el corazón humano una generación perpetua de pasiones, de tal manera que la ruina de una coincide casi siempre con el advenimiento de otra.

10. Las pasiones engendran a menudo otras que son sus contrarias: la avaricia produce a veces la prodigalidad, y la prodigalidad la avaricia; a menudo somos firmes por ser débiles, y audaces por cobardía.
11. Por mucho que nos esforcemos por cubrir las pasiones con apariencias de piedad y de honor, siempre se manifiestan a través de esos velos.
12. Nuestro amor propio sufre con mayor impaciencia la condenación de nuestras aficiones que la de nuestras pasiones.
13. No sólo los hombres tienden a perder el recuerdo de los beneficios y de las injurias, sino que incluso odian a sus benefactores y dejan de odiar a quien los ofendió. La perseverancia en recompensar el bien y vengarse del mal les parece una servidumbre demasiado gravosa.
14. La clemencia de los príncipes a menudo no es más que política para ganarse el afecto de los pueblos.
15. Esa clemencia, de la que se hace una virtud, a veces se practica por vanidad, otras por pereza, a menudo por miedo, y casi siempre por esas tres razones juntas.
16. La moderación de las personas felices se debe a la placidez que la buena fortuna da a su temperamento.
17. La moderación es un temor a caer en la envidia y en el desdén que merecen los que se embriagan con su dicha; es una vana ostentación de la fuerza de nuestro ánimo; y finalmente, la moderación de los hombres que se ven muy encumbrados es un deseo de parecer más grandes aún que su buena fortuna.
18. Todos tenemos fortaleza suficiente para soportar los males ajenos.
19. La fortaleza de los hombres juiciosos no es más que el arte de encerrar el propio desasosiego dentro del corazón.
20. Aquellos a quienes se condena al suplicio manifiestan a veces una fortaleza y un desprecio a la muerte que en realidad no es más que el temor a mirarla cara a cara; de modo que puede decirse que esa fortaleza y ese desprecio son para su ánimo lo que la venda es a sus ojos.
21. La filosofía triunfa fácilmente de los males pasados y de los males por venir, pero los males presentes triunfan sobre ella.
22. Pocos son los que conocen la muerte; es algo que no suele aceptarse por decisión propia, sino por estolidez y por costumbre, y la mayoría de los hombres mueren porque no hay remedio para la muerte.

23. Cuando los grandes hombres se dejan abatir por la duración de sus infortunios, demuestran que sólo los soportaban por la fuerza de su ambición, y no por la de su ánimo, y que, sin más diferencia que una gran vanidad, los héroes son iguales que los demás hombres.
24. Se necesitan virtudes más grandes para soportar la prosperidad que la suerte adversa.
25. Ni el sol ni la muerte pueden mirarse de hito en hito.
26. A menudo se hace ostentación de las pasiones, aunque sean las más criminales; pero la envidia es una pasión cobarde y vergonzosa, que nadie se atreve nunca a admitir.
27. En cierto modo los celos son algo justo y razonable, puesto que tienden a conservar un bien que nos pertenece o que creemos que nos pertenece, mientras que la envidia es un furor que no puede tolerar el bien de los demás.
28. El mal que hacemos no nos atrae tanta persecución y tanto odio como nuestras buenas cualidades.
29. Tenemos más fuerza que voluntad, y a menudo para disculparnos a nosotros mismos suponemos que las cosas son imposibles.
30. Si no tuviéramos defectos no sentiríamos tanto placer descubriendo los de los demás.
31. Los celos se alimentan de dudas, y se convierten en furor o se extinguen apenas pasamos de la duda a la certidumbre.
32. El orgullo se resarce siempre y no pierde nada, incluso cuando renuncia a la vanidad.
33. Si no tuviéramos orgullo no nos quejaríamos del de los demás.
34. El orgullo es igual en todos los hombres, sólo varían los medios y la manera de manifestarlo.
35. Parece como si la naturaleza, que tan sabiamente dispuso los órganos de nuestro cuerpo para hacernos felices, hubiera querido darnos también el orgullo para evitarnos el dolor de conocer nuestras imperfecciones.
36. El orgullo interviene más aún que la bondad en nuestras represiones a quienes han cometido algún yerro, y les reprendemos más que para corregirles, para convencerles de que estamos exentos de él.
37. Prometemos según nuestras esperanzas, y cumplimos según nuestros temores.

38. El interés habla toda suerte de lenguas y representa toda suerte de personajes, incluso el del desinteresado.
39. El interés, que ciega a unos, ilumina a otros.
40. Los que ponen demasiado empeño en las cosas pequeñas, por lo común se hacen incapaces de hacer las grandes.
41. Carecemos de fuerza suficiente para seguir toda nuestra razón.
42. Con frecuencia el hombre cree estar conduciéndose a sí mismo cuando es conducido, y mientras con su mente tiende a una meta, su corazón le arrastra insensiblemente hacia otra.
43. La fuerza y la flaqueza del ánimo tienen nombres engañosos; en realidad no son más que la buena o mala disposición de los órganos del cuerpo.
44. El capricho de nuestro humor es aún más arbitrario que el de la suerte.
45. El apego o la indiferencia que los filósofos sentían por la vida no era más que una inclinación de su amor propio, sobre la que cabe discutir tan poco como sobre la manera de hablar o la elección de los colores.
46. Nuestro modo de ser concede valor a todo lo que debemos a la suerte.
47. La felicidad estriba en nuestro placer y no en las cosas; somos felices por poseer lo que amamos, y no por poseer lo que los demás juzgan deseable.
48. Nunca somos tan felices ni tan desdichados como creemos.
49. Los que creen tener méritos consideran un honor ser desventurados, para persuadir a los demás y a sí mismos de que son dignos de que se ensañe con ellos el infortunio.
50. Nada mengua tanto la satisfacción que sentimos de nosotros mismos que ver que aprobamos hoy lo que desaprobamos tiempo atrás.

## LA INVASIÓN DE FRANCISCO VILLA A LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA Y LA EXPEDICIÓN PUNITIVA DE PERSHING

Pancho Villa atacó a EE.UU. y posteriormente burló la persecución de la que fue objeto por el General Pershing de EE.UU. Este último estaba al mando de una poderosa columna integrada por diez mil hombres y traía consigo el apoyo de la artillería pesada. “En jaula de hierro nos vamos a llevar a este asesino”, dijo. Sin embargo, a pesar de que sus tropas expedicionarias recorrieron durante casi un año todos los lugares en los que supusieron estaba su enemigo, nunca pudieron capturarlo.

Durante su búsqueda, Pershing encontró varias tumbas con la siguiente lápida: *Aquí yace Pancho Villa*, pero sin nadie adentro. Rascó, escarbó y no encontró más que serpientes, tarántulas, lagartijas y piedras. A pesar de que sus soldados golpeaban a campesinos mexicanos, los amenazaban o les ofrecían todo el oro del mundo en recompensa, estos siempre le dieron pistas falsas.

Al cabo de once meses, Pershing regresó a EE.UU. con su caravana de soldados, hartos de respirar polvo y recibir pedradas y mentiras en cada pueblito del cascajoso desierto. En esa procesión de humillados se encontraban dos jóvenes tenientes recién salidos de West Point, que después serían célebres, como el propio Pershing: éste, en la Primera Guerra Mundial, y los otros dos, Dwight J. Eisenhower y George Patton, en la Segunda Guerra Mundial. Eisenhower sería presidente de EE.UU. Patton escupiría el suelo de “este país ignorante y salvaje”. Por su parte, al contemplar la retirada desde lo alto de una loma, **Pancho Villa exclamaría: “Vinieron como águilas y se van como gallinas mojadas”.**

**No es la primera vez** –como muchos dicen y creen– **que Estados Unidos es atacado en su territorio continental.** Desde la guerra de independencia, este país ha comenzado cada siglo siendo atacado por una fuerza extranjera, lo fue así en 1812 por los Ingleses y lo fue también el 9 de marzo de 1916 por el mexicano y militar revolucionario Francisco Villa, en el poblado fronterizo de Columbus. Según Friedrich Katz, profesor de historia latinoamericana de la Universidad de Chicago, precisa en su obra *The Life and Times of Pancho Villa*, que el ataque a Columbus fue y sigue siendo el único caso

de una fuerza militar extranjera que haya atacado territorio continental en Estados Unidos desde la guerra británica-estadounidense de 1812.

Francisco Villa fue un hombre de fuertes ideales y creencias, estratega, ladrón, guerrillero, con una asombrosa respuesta a su poder de convocatoria, y tuvo incondicionales seguidores y fieles creyentes de que sus acciones son por el bien de su pueblo. Estados Unidos se involucró con él apoyándolo en sus luchas, pero Villa fue un hombre sensible a la traición, y sólo él ha sabido golear al mismo coloso y salir indemne.

Pancho Villa, es probablemente el personaje mexicano más conocido en todo el mundo después de Benito Juárez y Moctezuma. Su leyenda perdura y es símbolo de un México que aún pide justicia social, al grado que el dirigente opacó al movimiento revolucionario.

La División del Norte que Francisco Villa comandó fue probablemente el mayor ejército revolucionario que haya surgido jamás en América Latina. Y algo excepcional el hecho de que fue uno de los pocos movimientos revolucionarios con los que un gobierno estadounidense trató no solo de llegar a un acuerdo, sino incluso de forjar una alianza.

Si alguien ha dado testimonio de la leyenda épica de Francisco Villa, es John Reed, quien fuera corresponsal estadounidense en México y quien escribió en algunos de sus reportajes: "Sus fechorías no tienen parangón con las de ningún otro personaje encumbrado en el mundo". Reed podría parecer subjetivo en sus notas pero entre 1901 y 1909 a Villa se le imputan por lo menos cuatro homicidios, más de una decena de incendios premeditados, múltiples robos, secuestros en haciendas y ranchos ganaderos. Quemó edificios públicos entre ellos la casa de un ayuntamiento y la noche del 15 de noviembre de 1913 tomó Juárez, ciudad fronteriza del estado de Chihuahua con el Paso Texas, en una acción sin precedentes, se hizo con los trenes, apresó a los telegrafistas de cada estación, las tropas villistas tomaron el cuartel, la jefatura de armas, los puentes internacionales, el hipódromo y las casas de juego. Los periódicos norteamericanos y la opinión pública se sorprenden ante la increíble acción. En Fort Bliss, el general Scott la compara con la guerra de Troya.

Para el *Army and Navy Journal*, "Villa es un genio militar... tiene una admirable personalidad que atrae al soldado mexicano. Indudablemente bravo, es un tigre cuando se exalta pero sabe también sabe ser ordenado..., en caso de guerra con Estados Unidos será el comandante en jefe... Se cree que se convertirá en el dictador de país entero".

Francisco Villa atacó Columbus movido por la venganza. Culpó a Estados Unidos de su derrota en la región de Agua Prieta al permitir el paso a las

fuerzas de Carranza por territorio Norteamericano. También le acusó de haberle enviado armas y municiones defectuosas. Y “la gota que pudo haber sido el derrame” fue un acto tan deliberado y horrendo de los norteamericanos al haber bañado con petróleo y quemar vivos a veinte mexicanos que se encontraban encarcelados por diversos motivos en prisiones de Estados Unidos.

John Pershing, general al mando de las tropas estadounidense a lo largo de la frontera con México, había sido advertido dos días antes del ataque, que Villa estaba acercándose a la frontera y podía atacar, pero ni el general Pershing ni el comandante de la guarnición de Columbus tomaron en serio la advertencia.

Villa atacó la madrugada del 9 de marzo tomando por sorpresa a toda la población, el pánico se apoderó de los vecinos cuando una columna villista irrumpió a galope gritando ¡Viva Villa! ¡Viva México!, y disparando a diestra y siniestra sobre las casas y sobre cualquiera que se asomara, incendiaron el Commercial Hotel, ejecutaron a varios huéspedes y saquearon bancos y comercios.

El 10 de marzo, al día siguiente del ataque a Columbus el presidente Norteamericano, Thomas Woodrow Wilson dio orden de que **una fuerza expedicionaria de unos cinco mil hombres ingresara a territorio Mexicano en persecución de Francisco Villa** bajo el mando de John J. Pershing. Entre las instrucciones finales de la **Expedición Punitiva**, como se le llamó, el objetivo principal no era la captura de Villa, sino que “la tarea de estas tropas se considerará terminada cuando se sepa que la banda o las bandas de Villa han quedado disueltas”.

Rafael Muñoz en *Relatos de la Revolución*, describe la reacción:

“¡Es el más terrible de los asesinos”, dicen los que hace años se aprovechan de sus triunfos y hora lo vilipendian, “es la vergüenza de México, el azote del norte, el asco del mundo! ¡Roba, asesina, asalta, destruye, incendia, arrasa! ¡Reta al extranjero, pone al país al borde de la guerra internacional, arruina la patria y donde pisa, la huella de su pie se llena de sangre!”

En palabras de Katz, Villa mantuvo unido a su ejercito, no hubo desertiones a gran escala gracias a su carisma, y a la lealtad el terror que inspiraba. No cedió a la desesperación; hizo por el contrario cuanto estaba en su mano para capitalizar la oleada de nacionalismo que esperaba como reacción a la invasión estadounidense y al pasar por los pueblos arengaba a los habitantes y los convocaba a luchar contra los invasores y a apoyarlo. En el zócalo del municipio de Galeana, varios miles de personas se reunieron el 14 de marzo para escucharlo. Desde una ventana sobre la plaza, Villa

se dirigió a la multitud; no dio ninguna explicación del ataque a Columbus; dijo solamente que había estallado la guerra entre Estados Unidos y México y que la gente debía estar lista para defender a su país, que se preparan para la lucha que vendrá contra los gringos.

El 16 de marzo entró en territorio Mexicano la primera de las dos columnas que integraban la Expedición Punitiva de Pershing, compuesta por cinco mil oficiales y soldados de caballería, infantería y artillería así como un escuadrón aéreo de ocho aeroplanos.

Villa se retiró a las montañas de Chihuahua, allí tuvo que afrontar las mayores dificultades desde que eligió el destino de revolucionario. Más de cinco mil estadounidenses habían entrado en México con el fin de capturarlo; estaban equipados con una tecnología moderna a la que no tenían acceso ni el ni sus enemigos mexicanos. Un escuadrón de aviones volaba sobre las laderas de las montañas y sobre los desiertos tratando de localizarlo, pero el accidentado terreno en la extensa sierra madre occidental que atraviesa el estado de Chihuahua fue su mejor aliado.

Estremece la convicción de los oficiales de Pancho Villa de luchar con la certidumbre de que sus acciones y las del propio Villa eran por el bien de México. El caso de Pablo López uno de los hombres fuertes de Villa pone de manifiesto su fe y lealtad. En la obra de Calzadiaz Barrera, *Hechos Reales de la Revolución* se narra sobre su captura por las tropas carrancistas en las colinas de Chihuahua donde después de pasar días sin beber ni comer, ofrece entregarse solo si sus captores son mexicanos y agrega: ¡Si son americanos, moriré peleando! Poco antes de ser fusilado le dijo al reportero irlandés de *El Paso Herald*: "Yo fui el primero en unirme a él y he sido su fiel seguidor y su rendido esclavo desde entonces. Mucho preferiría morir por mi patria en batalla, pero si han decidido matarme, moriré como Pancho Villa querría que lo hiciera: con la frente en alto y los ojos descubiertos, y la historia no podrá decir que Pablo López flaqueó a las puertas de la eternidad".

Para principios de abril de 1916 –año en el cual el presidente norteamericano Woodrow Wilson hace entrar a su país junto con los aliados en la primera guerra mundial–, varios miembros del gabinete de Wilson estaban pidiendo que la Expedición Punitiva se retirara; día a día el parte era idéntico: "Tengo el honor de informar a usted que Francisco Villa encuentra en todas partes y en ninguna" y así lo cita también Enrique Krauze en su obra *Caudillos de la Revolución Mexicana*. La Expedición Punitiva una de las cacerías más costosas jamás concertadas para buscar a un solo hombre fracasa estrepitosamente.

## DRÁCULA, O VLAD TEPES, HÉROE NACIONAL EN RUMANIA

Además del personaje literario, hay un personaje histórico que es igualmente apasionante. En Rumania es un héroe nacional y de la lectura de su vida, descartando su extrema crueldad, se pueden extraer enseñanzas. No es conveniente juzgarlo por los parámetros actuales, tenga en cuenta que en aquellos tiempos en España acababa la Reconquista. Y no sólo en España, sino en toda Europa, empezaba a actuar la Inquisición, que por cierto, fue más sangrienta en el resto de Europa que en España. Claro, que siempre nos han contado otra cosa y eso es otra historia...

Vlad Tepes, "Vlad el Empalador", conocido en el mundo entero como Drácula, nació en Rumania (1428-1476). Hijo de Vlad Dracul (caballero de la orden del dragón - 1431) y nieto de Mircea el Grande, soberano de Velaquia (1368-1418) fue uno de los príncipes rumanos que por sus diversas hazañas y su nada corriente personalidad, llamó la atención y ocasiono el interés de forma muy especial no solo de sus contemporáneos sino también de la historia y literatura actuales. Para algunos historiadores del tema, Drácula fue un heroico defensor de los intereses e independencia de su país y del cristianismo, mientras que para otros se trataba de un caso patológico, el de alguien que torturaba, atormentaba y por supuesto mataba para divertirse, por puro placer.

Fue uno de los tres hijos legítimos de Vlad "El Diablo", príncipe de Velaquia (antiguo principado danubiano, que formo con Moldavia el reino de Rumania). Hoy en día, constituye dos regiones geográficas bien definidas: la Mutenia, situada al este del río Olt, y la Oltenia, al oeste. El viejo Vlad se gana por méritos propios el apodo de "Dracul" (El Diablo) por su afamada crueldad y sangre fría y que posteriormente heredaría su predecesor. No se conoce con exactitud la fecha y lugar de nacimiento, pero se estima que vio el mundo por primera vez allá por 1428 en la ciudad de Sighisoara (Transilvania, situada en la región de Brashov, y fundada en 1280). Su padre residía allí en una mansión que hoy todavía se conserva (El Castillo de Bran). Ha pasado a la historia por su apodo Drácula (proviene de "Draculea". La terminación "ulea" en rumano quiere decir "hijo de", lo que podría tradu-

cirse como "El hijo del Diablo"). Reinó como príncipe de Velaquia en 1448; de 1456 a 1462, y finalmente en 1476, año de su muerte.

El pueblo le puso como apodo también "Tepes" (Empalador) ya que esta era la pena capital a la que más era aficionado y que aplicaba con más prodigalidad, aunque esta última expresión, hasta mediados del siglo XVI no aparecería en ningún documento. En aquellos tiempos, el trono de Velaquia estaba amenazado desde el exterior por los turcos y húngaros, y en el interior por los nobles ávidos de poder que luchaban entre ellos con un salvajismo y ferocidad más que bestial. La trágica muerte de su padre, que fue ejecutado por lancu de Hunedoara en 1447, obligó al joven Vlad a ponerse al lado de los turcos, adversarios de lancu, con cuya ayuda accedió al trono de Velaquia en Septiembre de 1448, y aunque el príncipe Vladislav II, pretendiente al trono, y apoyado por los húngaros y la población de origen alemán, fue derrotado en Kossovo (al norte de la actual Macedonia junto al río del mismo nombre) éste sólo consiguió conservar el trono unas pocas semanas. La vida y gracia de Vlad se conoce muy poco hasta el año 1456. Durante estos años, Vlad fue separándose de los turcos y estrechando las relaciones con su enemigo lancu de Hunedoara, lo que sí era moralmente recusable, era sin embargo muy práctico. No era nada extraño durante esa época el hecho de cambiar las ideas y conveniencias políticas de una manera un tanto extraña y del todo inesperada, solo hay que echar un vistazo a la historia de los grandes y diversos reinos de la Europa Occidental. Este repentino viraje político se manifestaba solo en una cosa: el deseo para Vlad de volver a reinar en Velaquia.

Seguía atentamente las crecientes desavenencias entre Vladislav y lancu hasta que el 23 de Abril de 1452, lancu iniciaba la guerra, arrebatando a su rival las ciudades y propiedades que poseía en Transilvania, circunstancia que aprovecho Vlad para ofrecerse al vencedor como pretendiente al gobierno de estas, solicitando su ayuda y prometiéndole una "fidelidad inquebrantable". Pero, el 6 de Abril de 1455, Vladislav, negado y resignado al hecho de ser derrotado, irrumpía en Transilvania arrasando, matando, quemando y saqueando. Draculea, deseando conservar su trono, solicitó y obtuvo el mando de un pequeño ejército aprovechando la intervención en la guerra del monarca húngaro Ladislao V de Habsburgo, Archiduque de Austria y Rey de Bohemia, que veía amenazados sus intereses en la región. La pugna le fue favorable, logrando apresar a Vladislav al que hizo decapitar en la ciudad de Tirgusor (cerca de Tirgovisthe, la antigua capital de Velaquia). El 3 de Julio, fue una fecha importante para Vlad puesto que volvería a reinar y garantizaría a sus súbditos la protección contra los turcos y el libre comercio allende de las montañas de Velaquia, a cambio de

que estos le prestaran ayuda en caso de guerra. El hecho de que el nuevo príncipe obraba con “demasiada independencia” dio la voz de alarma a los húngaros y alemanes los cuales fueron modificando su actitud, llegando a solicitar el 14 de Febrero de 1457 a sus súbditos que apoyaran a otros pretendientes. No tardaron en iniciarse una serie de alianzas e intrigas, acompañadas (como podía esperarse) de lealtades y traiciones.

En el año 1459, Draculea ordenó empalar a algunos rebeldes destacados y arrojar al fuego a otros, siendo este el macabro y tortuoso inicio de su carrera de crueldades. Favorecido por la suerte, logro atrapar al más peligroso de sus adversarios, Dan Voeivod en la primavera de 1460, al que obligo a cavar su propia tumba y asistir a sus funerales antes de hacerlo decapitar. El 24 de Agosto redujo a los últimos rebeldes; hizo empalar a algunos pero curiosamente se mostró excesivamente generoso con otros. Consolidado su trono, “El Empalador” se alzó contra los turcos a los cuales no les pagaba los tributos que estos exigían desde hace tres años. El sultán Muhammad II, el conquistador de Constantinopla, conociendo el temple de su enemigo y el coraje y bravura de sus guerreros, prefirió utilizar la cabeza antes que la fuerza. Le envió como mensajero al colaboracionista griego Catavolinos, citándole en Giurgiu (fortaleza y puerto danubiano, no lejos de Bucarest) para solucionar un “pequeño problema fronterizo”, apostando cerca de la población un destacamento de tropas escogidas al mando de Hamza Beg. Vlad fingió caer en la trampa, (ya se había oído que dicha citación no era normal y menos tratándose de un asunto aparentemente de tan poca importancia) e incluso se presentó con parte de los tributos pendientes y algunos presentes para el Sultán pero a su vez traía consigo un fuerte contingente de caballería que derrotó a los turcos (puesto que estos eran muy inferiores en número) tras apoderarse del lugar, haciendo prisioneros además al griego y al general otomano, los cuales junto con el resto de los apresados fueron conducidos a Tirgovisthe, capital de Velaquia, y posteriormente empalados. Animado por el éxito, Vlad se pasó a la orilla derecha del Danubio, incendiando y saqueando tras derrotar a las tropas turcas.

El 11 de Enero de 1462, en una carta que estaba dirigida al nuevo soberano húngaro Matías Corvino, daba cuenta de haber acabado con más de 24.000 enemigos habiendo hecho amontonar sus cabezas y contarlas, con la excepción de los que murieron en los incendios de sus casas. Consecuencia de estas incursiones, estaban tan desmoralizados que muchos de ellos prefirieron abandonar Estambul ante el temor de que este pudiera apoderarse de la ciudad, conquistada hace pocos años y en la que aún quedaban gentes que recordando el espléndido periodo bizantino, no

hubieran dudado en levantarse contra sus dominadores. Enfurecido, Muhammad II dispuso de un gran ejercito de unos 250.000 hombres y una flota dispuesta a remontar el Danubio. Vlad no podía oponer más de 10.000 hombres y recurrir a tácticas como la guerrilla y la "tierra quemada" (primavera / verano de 1462). Tras sufrir muchas bajas, haberse declarado una importante epidemia de peste y no poder apoderarse la flota turca de la ciudadela de Kilia (al sur de Moldavia), el Sultán ordena la retirada de sus tropas y una vez en Estambul valiéndose de su genio y astucia, le opuso a uno de sus propios hermanos, Randu "el Hermoso" que se había pasado al bando otomano, arrastrando algunos de los principales boyardos. Finalmente, tras una serie de intrigas (falsificación de documentos incluida) muy de la época y del lugar, Muhammad logra que el Rey ordenara el arresto de Vlad que fue encerrado durante doce años, primero en Visegrado (cerca de Sarajevo, a orillas del Drina) y posteriormente en las inmediaciones de Budapest, donde recibía un trato especial, es decir, era tratado con mayores consideraciones. Mientras tanto, entre 1462 y 1475, Randu, hombre débil y carente de personalidad, se sentó en el trono de Velaquia casi como un títere de los turcos. Las circunstancias que permitieron a Vlad, librarse de la prisión no están muy claras, pero es sabido que tomo parte en la batalla de Vaslui (en la región de Jashi, Moldavia), el 10 de Enero de 1475, formando parte del contingente enviado por el Rey de Hungría al príncipe transilvano Esteban Báthory contra los turcos. Lo curioso y por otro lado cierto, es que Draculea volvía a ocupar su trono el 11 de Noviembre de 1476. Semanas más tarde, los turcos le sorprendieron desprevenido con una escolta de sólo 200 hombres (de los cuales sólo sobrevivieron 10 para contarlos) y le dieron muerte. La cabeza de Vlad fue enviada a Estambul y exhibida públicamente. Le sucedió su hermano Randu, pero siempre supeditado a la "Sublime Puerta", que reino hasta Septiembre de 1500.

## Anécdotas

Tras la muerte de Drácula aparecen multitud de panfletos en Rusia y Alemania contando anécdotas del personaje. Mientras que en Alemania se remarca su crueldad, en Rusia se le ve más bien como alguien que tiene que actuar así para defender a su pueblo. Las coincidencias entre unos y otros han dejado bastante claro a historiadores que, al menos, a grandes rasgos estas historias han de ser verdaderas. La tradición oral ha hecho llegar hasta nuestros días también muchas leyendas y anécdotas de Drácula contadas por los propios rumanos. A continuación mostramos nueve de las anécdotas más repetidas.

1) La copa de oro: Cualquier ladrón que fuese capturado por Drácula sería empalado. Para demostrar la seguridad que había en la ciudad, Drácula colocó una copa de oro al alcance de todos en la plaza central de la ciudad de forma que todos podían utilizarla para beber pero ninguno debía intentar robarla. Y así fue, la copa nunca fue robada.

2) El mercader extranjero: Un mercader extranjero descubrió que durante la noche le habían robado 160 ducados de su carro. Cuando se lo contó a Drácula, este amenazó con destruir la ciudad si no aparecía el ladrón. Una vez este fue capturado fue mandado empalar y Drácula mandó depositar 160 ducados en el carro más una moneda extra. Afortunadamente, el mercader se dió cuenta de que había dinero de más y se lo dijo a Drácula, ya que este le explicó entonces que era una prueba de honestidad y de no haberlo hecho hubiese sido empalado también.

3) Los dos monjes: Dos monjes fueron al castillo de Drácula. Cuando este les preguntó qué les parecían los empalamientos, uno de ellos respondió que hacía muy bien en hacerlos pues era una misión divina castigar el crimen, mientras que el otro lo condenó. Uno de los monjes fue empalado y el otro fue recompensado. Según la versión tradicional rumana y la rusa premió al honesto y empaló al que lo alabó. Sin embargo, los panfletos alemanes invierten el destino de los monjes.

4) El noble polaco: Un noble polaco al servicio del rey de Hungría visitó Tirgoviste en 1458. Drácula lo invitó a cenar y, de repente, ordenó colocar una lanza preparada justo frente a él. Cuando le preguntó que qué pensaba de aquello, este respondió que creía que era porque alguien había ofendido al príncipe y Drácula trataba de honrarlo. Drácula le dijo que así era, que se trataba de honrar al invitado polaco, cosa que hizo dándole multitud de regalos, y que de haber respondido otra cosa lo hubiera mandado empalar.

5) Los embajadores extranjeros: Con varias versiones en las que cambia el origen de los emisarios y el tipo de sombrero que llevan, en esta historia unos embajadores de oriente se presentan ante Drácula. Al llevar turbante no descubren sus cabezas ante el príncipe, lo cual está considerado como una falta de respeto. Ante las excusas que estos dan de que no pueden descubrir la cabeza, Drácula decide clavarles las manos a la frente para que no puedan quitarse el turbante nunca más y, por tanto, no corran peligro de que su cabeza quede al descubierto.

6) La amante de Drácula: Este individuo que empalaba o despellejaba vivas a las mujeres que faltaban a la castidad tenía una amante en una casa de Tirgoviste. Esta mujer trataba de animarlo siempre y una vez que

lo vio bastante deprimido pensó en alegrarlo diciendo que iba a tener un hijo suyo. A Drácula esto le sentó tan mal que amenazó con matarla si era una broma. Sabiendo ella que sus amenazas eran más que ciertas prefirió seguir con la farsa hasta que Drácula envió a unas matronas a comprobar la verdad de su embarazo. Al descubrir que era falso él mismo se presentó en la alcoba de la mujer y mientras estaba acostada la abrió en canal con un cuchillo desde la ingle hasta los pechos. Drácula la dejó morir en agonía no sin antes proclamar su deseo de que el mundo viera dónde había estado.

7) La mujer holgazana: Drácula se encontró con un hombre trabajando en el campo que parecía falto de mujer por el aspecto de sus ropas. Al preguntarle si no estaba casado este le dijo que sí. Drácula hizo traer a la mujer y le preguntó qué hacía en sus días, y esta le dijo que lavar, hacer el pan y coser. Señalando a las ropas de su marido, Drácula no la creyó y decidió empalarla a pesar de que el marido afirmaba estar satisfecho con ella. Luego obligó a otra mujer a casarse con este hombre no sin antes amenazarla con el mismo destino si no cuidaba bien del campesino.

8) El noble con agudo sentido del olfato: El día de san Bartolomé de 1459 en que Drácula empaló a 30000 hombres, Drácula celebró una fiesta para celebrarlo. Cuando vio que uno de los nobles se tapaba la nariz en la comida porque no soportaba el hedor de los muertos, Drácula mandó empalarlo en un palo más alto que a los demás para que el aire le fuera más limpio. En otra versión es un embajador extranjero el que le pregunta a Drácula por qué anda entre tanta peste de muertos en descomposición. Cuando Drácula le pregunta que qué le importa a él el embajador, para quedar bien, le dice que es porque se preocupa por la salud del príncipe. De igual modo, Drácula lo empala más alto que a nadie para que no tenga que notar los olores.

9) La quema de pobres y enfermos: Dándose cuenta de que el número de pobres y enfermos aumentaba considerablemente en Valaquia, Drácula decidió invitarlos a todos a un gran festín para demostrar que en su reino no habrían pobres. Cuando estaban en medio del gran banquete, Drácula se presentó y les preguntó si querían vivir sin preocuparse ni faltarles nada. Cuando le respondieron que sí prendió fuego a la sala del banquete de tal modo que ni uno solo pudo escapar. Cuando le preguntaban, Drácula justificó esta acción como una forma de librar a los demás de tener que cargar con ellos. De este modo, según él, dejaban de haber pobres en su reino. Hoy día esta anécdota esta considerada por muchos rumanos como diferente. Según ellos los invitados al festín eran bandidos de la zona, no pobres y enfermos.

## Mito del vampiro

Hoy día está más que claro que Vlad Tepes no fue un vampiro ni bebía sangre ni se convertía en murciélago ni ninguna de esas cosas. Su relación con estos no es más que la de ser un ser auténticamente malvado y cruel, aunque esto tampoco está muy claro. A pesar de todo, existen algunas otras similitudes: el significado de Drácula (hijo del Diablo) o su decapitación, pero no lo bastante importantes. Vlad Tepes está considerado como un héroe nacional en Rumania por su resistencia a las invasiones turcas, algo así como el Cid en España. Quizá Bram Stoker, el escritor de Drácula, eligió al personaje por ser un individuo realmente malvado que vivía en una zona donde el mito del vampiro estaba muy arraigado.

A finales del siglo XVII hay toda una epidemia de vampirismo que comienza en Europa del Este y se traslada desde los Balcanes a países como Alemania, Francia, España, Italia e Inglaterra. Personas que viajan al este vuelven contando historias de vampiros y el tema va adquiriendo un interés en filósofos y escritores. Por su crueldad y su localización, Drácula era un perfecto candidato para el vampirismo. Para los rumanos, el hombre que protegió a Rumania de las invasiones turcas y que la libró de la dominación húngara. No en vano, Bram Stoker es un personaje profundamente odiado en Rumania. Sin embargo, tampoco hay que negar que la leyenda de Drácula y de los vampiros atrae hoy día a muchos turistas a estas tierras a visitar lugares como el Castillo de Bran (llamado de Drácula aunque ni siquiera está muy claro si llegó a estar allí unos días).

## ESTRATEGIAS DEL LADO OSCURO

### - Pensamientos Satánicos -

Lo que sigue a continuación es una pequeña muestra del pensamiento y estrategias de los Satanistas. Quede claro que este autor no es satanista ni piensa como ellos. En realidad el cómo pienso es algo particular. Es probable que usted conozca a alguien que sea satanista, aunque no lo manifieste. Aquí podrá ver un poco su forma de pensar. Cuando empecé a investigar este tema, me di cuenta que tenía una idea diferente sobre lo que ellos dicen ser y hacer. Parecen tener una extraña moral y códigos éticos, aunque con su lógica. De todas formas, usted opina. Si quiere profundizar en el tema, en la Red hay varios enlaces muy buenos sobre satanismo. Por cierto, si es usted cristiano convencido y de rígida mentalidad, por favor, no siga leyendo

### Las Once Reglas Satánicas (Lex Satanicus)

1. No des tu opinión o consejo a menos que te sea pedido.
2. No cuentes tus problemas a otros a menos que estés seguro que querrán oírlos.
3. Cuando estés en el hábitat de otra persona, muestra respeto o mejor no vayas allá.
4. Si un invitado en tu hogar se enfada, trátalo cruelmente y sin piedad.
5. No hagas avances sexuales a menos que te sea dada una señal de apareamiento.
6. No tomes lo que no te pertenece a menos que sea una carga para la otra persona y esté clamando por ser liberada.
7. Reconoce el poder de la magia si la has empleado exitosamente para obtener algo deseado. Si niegas el poder de la magia después de haber acudido a ella con éxito, perderás todo lo conseguido.
8. No te preocupes por algo a lo cual no necesites sujetarte tu mismo.
9. No hieras niños pequeños.

10. No mates animales no humanos a menos que seas atacado, o para alimento.
11. Cuando estés en territorio abierto, no molestes a nadie. Si alguien te molesta, pídele que pare. Si no lo hace, ¡destrúyelo!

## **Cómo ser Dios (o el Diablo)**

Aquellos con la ilusión de omnipotencia deben considerar los requisitos previos para la deificación. Si realmente tiene los medios para convertirse en un ser más elevado, aquí hay algunas pautas útiles.

### **1. No te hagas publicidad**

Simplemente permite que tu presencia se sepa. Nunca, bajo ninguna condición, andes proclamándote como el Diablo. Otros deben reconocerte como tal. La razón por la que el Dios de los Cristianos no hace apariciones regulares en conciertos, firmando libros, en fiestas es porque él no tiene que hacerlo. Hay seguidores suficientes que anunciarán su existencia por él, no mencionar nada probando el conocimiento personal. Si eres un diablo de primer orden, otros querrán hacer la publicidad por ti (así lo quieras o no).

### **2. Nunca seas evidente**

Sé siempre misterioso y enigmático. Recuerda: el hombre sigue sus dioses, y los dioses nunca son evidentes. Nunca has sabido de un Dios que quiera ser uno de la muchedumbre. Este es el por qué se ha dicho que "El Señor trabaja de maneras misteriosas. O si no. ¿por qué a una catástrofe inesperada se le llama "un acto de Dios"?

### **3. Debes ser creativo**

Toma tu inspiración de las fuentes más sórdidas si necesario, pero nunca imites. Los artistas que copian o plagian no pueden proclamarse divinidades por falta de originalidad o creatividad para proponer ideas frescas, y ni hablemos de nuevos mundos.

### **4. Debes tener estilo**

Clase. Sé reservado. Muestra algo de moderación. Si no puedes ser decoroso y amable respecto a otras personas, ¿cómo podrás mantener el orden y mando?

### **5. El sentido del humor es un imperativo**

Un dios que no pueda reírse de él mismo o tenga algún desahogo cómico es un Jehová embotado y definitivamente no-satánico.

### **6. Mantén siempre algo de duda, incluso sobre ti mismo**

El mundo está lleno de megalomaniacos que están arrogantemente seguros de su propia omnipotencia. Una pizca de duda de uno mismo en la tarea de ser dios se añade algo de auto-conocimiento que le falta a la mayoría de mortales, que lleva a nuestro próximo decreto.

### **7. Sé consciente de tu propia mortalidad**

Entiende que los dioses han sido proclamados muertos muchas veces a lo largo de la historia. Este es el por qué tenemos Valhallas y Avalons y tierras como Nod, al este del Edén.

### **8. Debes ser lo suficientemente perceptivos para ver las cosas como realmente son**

No como podrías haber sido enseñado por otros que existen para aprovecharse de tu ignorancia. Aún para entender mejor la forma de ser del hombre y tratar con él, debes poder ser consciente de lo que realmente está pasando y ver las cosas a través de sus ojos. En otras palabras, aprende a ser tonto si te es más útil.

### **9. Sé misericordioso**

Sobre todo cuando estés contento, pero cruel si estas enfadado. Si realmente manejas algún poder, las personas comprenderán los beneficios obtenidos contribuyendo a tu felicidad, o el mal rato que pueden pasar haciéndote enfadar.

# EL ARTE DE LA VENTAJA

## Los principios

### Sobre la finalidad de las acciones

Quien haya logrado cierto éxito en su vida evitará confesar todos los métodos que empleó para obtenerlo. Si además lo consiguió teniendo que competir con otros adversarios, tampoco reconocerá las tretas y juego sucio que inevitablemente habrá tenido que usar. De hecho, es probable que censure a otros que emplean dichos métodos. El ser humano es agresivo por naturaleza y a la menor ocasión saca de su encierro al feroz depredador que todos albergamos en nuestro seno. Hay unas claras reglas de conducta civilizada, pero no por ello ha desaparecido la violencia en el trato, simplemente se ha vuelto más sutil, y no por ello menos peligrosa. Se guardan las formas, pero en el fondo siguen existiendo los mismos dilemas: comer o ser comido; luchar o huir, atacar o defenderse.

Por lo tanto, para sobrevivir y aún medrar en estas circunstancias, conviene guardar las formas y entender el fondo. Muchos idealistas replicarán que el ser humano es bueno por naturaleza. Estoy de acuerdo con ellos, el ser humano es capaz de realizar los actos más generosos y heroicos, pero también de los más viles y despreciables. Somos así, y negarlo es echarse arena en los ojos. En las relaciones humanas es inevitable el conflicto, sólo me atengo a la observación de los hechos. Tal vez el futuro sea de otra forma más civilizada, pero en el presente, así se manejan las relaciones entre las personas. Como tú vives en el presente, aplícate a la realidad y prepárate para solucionar por cualquier medio todo conflicto, lucha, combate o rivalidad. Hay quien dice que los medios que se emplean son tan importantes como el fin perseguido. Es cierto, pero si no tienes opción, no te importe usar cualquier medio a tu alcance. Porque como lo importante es ganar, los que digan lo contrario es que no suelen hacerlo y así se consuelan, o son expertos manipuladores que dicen una cosa y hacen otra.

El sudor del campeón huele a perfume y muchos corren a secárselo; el del derrotado, es simplemente sudor y estéril fatiga. Y como en esta vida todos nos ganamos el pan con sudor, harás que el tuyo cambie de aroma.

### **Sobre el querer, poder y saber**

Para lograr concluir con éxito cualquier asunto, hay que querer lograrlo con intensa fuerza, hay que saber cómo hacerlo y hay que poder hacerlo, tener libertad para poder actuar. Querer, saber y poder. Si falla cualquiera de estas condiciones, estás asegurando el fracaso y tú no quieres que eso ocurra. Querer es tener la firme voluntad de lograr el objetivo propuesto. Implica fe en uno mismo, convencimiento de que es posible, deseable y realizable la empresa propuesta. Más hace el que quiere que el que puede. Saber es adquirir o conocer cómo usar los conocimientos que tenemos para conducir nuestras actividades hacia donde nos interese. Debes siempre preocuparte en tener conocimientos sobre todas las actividades que realices. Nadie intenta domar una fiera sin saber cómo se hace, te destrozaría. Poder hacer algo quiere decir que ninguna circunstancia o voluntad ajena estorbará tus acciones. Siempre debes conservar la capacidad de poder hacer lo que te propones y si estás enfrentado a alguien, negarle o interferirle esta necesidad, pues en verdad, es una necesidad.

### **Las personas**

#### **Sobre la necesidad de conocer la conducta de las personas**

Hay que conocer qué mueve a las personas, qué las atrae y de qué se separan. Cuáles son sus puntos fuertes y dónde tienen sus puntos débiles. Cómo persuadir y cómo seducir, cómo reaccionar ante una acción de otra persona. Y como reaccionará ésta a tus acciones, pues al igual que en la física ocurre en las relaciones entre las personas: toda acción lleva consigo su reacción.

#### **Sobre el prestigio y la reputación**

El prestigio hará cosas por ti mismo, es un aura que te precede. Si este aura es poderosa, ni siquiera hará falta que actúes. Debes defender tu prestigio, tu fama y tu reputación como si tu vida dependiera de ello, pues muchas personas han conservado o perdido su vida a causa de ello. Sin llegar a semejantes extremos, puedes ganar o perder mucho según sea tu reputación. Tu prestigio te precede, es tu tarjeta de visita. Todos clasificamos a las personas según su prestigio, bueno o malo. Tú también lo haces y a ti también te lo aplican.

#### **Sobre la amistad, los aliados y los adversarios**

El que no es fiel y sincero con sus amigos, jamás gozará de la confianza de nadie. Es de personas virtuosas ayudar a los amigos en desgracia, siempre

debes hacerlo pues te granjeará fama de persona generosa y amigo de sus amigos. Ten cuidado en distinguir al que atraviesa un mal momento del que rara vez sale del infortunio, de éste último debes huir como de la peste. Hay que evitar a las personas que siempre están en desgracia, sobre todo si son éstos los que fabrican sus infortunios; con el pretexto de la amistad irán sangrando tus energías y el tiempo que dedicarías a otras empresas o a otras amistades. Conoce a los afortunados, para escogerlos, y a los desdichados, para rechazarlos. La mala suerte es, con frecuencia, culpa de la estupidez y no hay contagio más pegadizo para los próximos al desdichado.

### **Sobre las virtudes y los defectos**

Cultiva tu carácter e inteligencia, ya que son los dos polos para lucir las cualidades; el uno sin el otro no te llevarán muy lejos. No basta ser inteligente, se precisa también del carácter. No se nace hecho. Cada día te vas perfeccionando en lo personal y en lo laboral, hasta llegar al punto más alto, a la plenitud de cualidades, a la eminencia. Algunos nunca llegan a ser cabales, siempre les falta algo; otros tardan en hacerse. Sujeta las variaciones del ánimo. Conocerse es empezar a corregirse.

### **Sobre la decisión**

Aún siendo paciente, debes ser decidido. Te ocasionará menos daño una mala ejecución que la falta de decisión. No serás como el agua estancada que acaba corrompiéndose. Una vez en acción, no debes dudar, la duda mata la mente y te puede llegar a matar a ti mismo. Haz algo o no lo hagas, pero no dudes. Tómate el tiempo necesario para estudiar la decisión, pero no la demores porque te falta algún detalle por considerar, pues te estás engañando y dejando pasar el tiempo como excusa para no decidir. Decidir o no decidir ya es una decisión, y tú eres el que recibirás las consecuencias, buenas o malas. Ni te apresures ni te demores en decidir.

### **Sobre el control de uno mismo**

Las personas sabias se controlan en actos, en palabras y en pensamientos, verdaderamente se controlan bien. Para poder llevar a cabo cualquier empresa con éxito y sobre todo en el trato con las personas, te será necesario un gran autocontrol. También deberás saber cómo hacer perder el autodomínio a tus adversarios. Conoce las ideas irracionales que hacen que el ser humano pierda el autocontrol y cómo evitar caer en ellas. Por supuesto, conociendo cómo te controlas a ti mismo, sabrás como se puede

perder. Y sabiendo cómo se puede perder, harás que quien te interese nunca tenga dominio sobre sus actos.

## **El trato con las personas**

### **Sobre actuar como un cortesano**

Conoce las insinuaciones, usa y abusa de ellas, pues nada se pierde con su continuo empleo. Es la forma más sutil del trato humano y a la vez la más eficaz. Las emplearás para ver de qué están hechas las personas, y de forma más disimulada y penetrante para inclinar voluntades a tu favor. Con la insinuación dices todo y no dices nada, Así, de nada te podrán acusar y todo lo podrás decir. Cuando emplees esta forma de comunicarte, sabes que estás diciendo dos o más cosas a la vez: una es la que se oye y otra la que se debe entender.

### **Sobre el trato con personas con mayor poder**

Inevitablemente tratarás con personas con mayor poder que el tuyo, deberás intentar no indisponerte con ellos, y aún ganártelos y merecer su confianza. De hecho, debes tender a que aunque sean ellos los que ostenten el poder visible, seas tú el que los manejes desde la sombra.

Evita las victorias sobre el jefe, pues a nada bueno conduce. Toda derrota es odiosa, y si es sobre el jefe o es necia o es fatal. Nunca demuestres tu superioridad y menos ante tus superiores. Siempre encontrarás quien quiera ceder en éxito y en carácter, pero nunca encontrarás a nadie que ceda en inteligencia, y mucho menos un superior. A los más poderosos les gusta ser ayudados, pero no superados.

### **Sobre hacerse indispensable**

Los cementerios están llenos de personas indispensables. Por lo tanto, ser imprescindible es una ilusión. Crea y maneja esta ilusión, no dejes que te cieguen a ti. Si en verdad eres sabio idearás la forma para mantener siempre a todos los que te rodean y en todas las circunstancias en situación de dependencia hacia ti; y entonces ellos siempre confiarán en tu persona. Hazte indispensable, ya que más se saca de la dependencia que de la cortesía.

### **Sobre los silencios y las ausencias**

Evita que sepan cuánta es tu sabiduría y que conozcan todos tus méritos, si quieres que todos te veneren. Serás conocido pero no comprendido. Harás

que nadie averigüe los límites de tu capacidad, para huir del peligro evidente del desengaño. Nunca des lugar a que nadie te conozca ni entienda del todo.

### **Sobre las promesas y las traiciones**

La prudencia te aconseja no indignarte cuando los hombres te engañan, no entristecerte cuando te son infieles. El hombre prudente prevé siempre estas eventualidades.

### **Sobre la envidia**

La envidia es la más inconfesable y oculta de las emociones. Es una de las más duraderas y peligrosas porque nunca baja su intensidad, más bien se incrementa. Aunque se dice que vale más ser envidiado que envidioso, conviene que no seas ni lo uno ni lo otro. Si consigues el triunfo o ciertas victorias parciales, debes esperar despertar envidias, acepta que es inevitable. Y también debes saber que estás generando un gran peligro que te puede aparecer mucho tiempo más tarde, cuando las condiciones sean mejores para el envidioso y peores para ti. Si algo tiene a su favor el envidioso es el tiempo, esperará todo el que haga falta para vez pasar tu cadáver por delante de la puerta de su casa.

### **Sobre el fanatismo, ídolos y líderes**

Ningún hombre tiene que desesperarse pensando que no obtendrá conversos para la causa más extravagante si tiene el arte de suficiente para representarla con colores favorables. La verdad es fría, no resulta cómoda. Una mentira es más hermosa.

## **Las estrategias**

### **Sobre las estrategias para vencer**

Ocultarás tu daga tras tu mejor sonrisa. La poca prudencia de los hombres ve la bondad inmediata de una cosa, sin reparar en el veneno que esconde. Ganarás la confianza del contrincante y actuarás solamente cuando haya bajado la guardia. Aparenta ser aliado de tu enemigo, hazle regalos, favores, que crea que le eres fiel. Cuando estés seguro que confía en ti, desencadena un violento ataque por sorpresa, tu victoria está asegurada. Por lo tanto, tú también debes desconfiar de tus aliados y tratarlos como enemi-

gos en potencia. Tendrás previstos planes para reaccionar para este tipo de contingencias, y sobre todo, estarás informado de sus verdaderas intenciones, ya que en estos casos es mucho mejor prevenirse que defenderse.

### **Sobre la manipulación de la información**

Es una gran ventaja manipular la mente y las voluntades. Manipula al enemigo y al aliado, persuade al indiferente. Usa un lenguaje sencillo y con abundantes imágenes, habla como contando un cuento para niños, pero para personas adultas. Irrumpe con tus mensajes en la parte más débil de su mente, de la forma más inesperada. No razones con las masas, pues nada piensan y sólo sienten. Habla a su corazón y aún a sus tripas. Razona con las personas aisladas, motiva y emociona a los grupos de gente. Una mentira se detecta rápidamente, una verdad a medias es más eficaz.

### **Sobre la victoria y la derrota**

La finalidad de un combate, conflicto, litigio o pugna es la victoria. No te conformes con menos, porque la victoria será para otro y tú serás el derrotado. Sabrás que has vencido cuando el enemigo esté totalmente derrotado. La derrota del enemigo implica imponer totalmente tu voluntad sobre él, si ésto no está totalmente conseguido, la victoria no es verdadera y se puede volver contra ti.

Las personas tienen tres temores: lo desconocido, lo imprevisible, y lo irreversible. El resto de los temores deriva de estos, por tanto si te consideran un ser misterioso, imprevisible y capaz de golpear de manera irreversible, te temerán como al mismísimo diablo. Crea y mantén esa fama y tu mismo prestigio no sólo te evitará problemas sino que te traerá soluciones.

## PITÁGORAS

### Los Versos de Oro

Honra, en primer lugar,  
y venera a los dioses inmortales,  
a cada uno de acuerdo a su rango.  
Respeta luego el juramento,  
y reverencia a los héroes ilustres,  
y también a los genios subterráneos:  
cumplirás así lo que las leyes mandan.  
Honra luego a tus padres  
y a tus parientes de sangre.  
Y de los demás, hazte amigo  
del que descuella en virtud.

Cede a las palabras gentiles  
y no te opongas a los actos provechosos.  
No guardes rencor  
al amigo por una falta leve.

Estas cosas hazlas  
en la medida de tus fuerzas,  
pues lo posible se encuentra  
junto a lo necesario.

Compenéstrate en cumplir  
estos preceptos,  
pero atiéndete a dominar  
ante todo las necesidades  
de tu estómago y de tu sueño,  
después los arranques  
de tus apetitos y de tu ira.

No cometas nunca  
una acción vergonzosa,  
Ni con nadie, ni a solas:  
Por encima de todo,  
respétate a ti mismo.

Seguidamente ejércete  
en practicar la justicia,  
en palabras y en obras,  
Aprende a no comportarte  
sin razón jamás.

Y sabiendo que morir  
es la ley fatal para todos,  
que las riquezas,  
unas veces te plazca ganarlas  
y otras te plazca perderlas.

De los sufrimientos que caben  
a los mortales por divino designio,  
la parte que a ti corresponde,  
sopórtala sin indignación;  
pero es legítimo que le busques remedio  
en la medida de tus fuerzas;  
porque no son tantas las desgracias  
que caen sobre los hombres buenos.

Muchas son las voces,  
unas indignas, otras nobles,  
que vienen a herir el oído:  
Que no te turben ni tampoco  
te vuelvas para no oírlas.  
Cuando oigas una mentira,  
sopórtalo con calma.

Pero lo que ahora voy a decirte  
es preciso que lo cumplas siempre:  
Que nadie, por sus dichos o por sus actos,  
te conmueva para que hagas o digas  
nada que no sea lo mejor para ti.

Reflexiona antes de obrar  
para no cometer tonterías:  
Obrar y hablar sin discernimiento  
es de pobres gentes.  
Tú en cambio siempre harás  
lo que no pueda dañarte.

No entres en asuntos que ignoras,  
más aprende lo que es necesario:  
tal es la norma de una vida agradable.

Tampoco descuides tu salud,  
ten moderación en el comer o el beber,  
y en la ejercitación del cuerpo.  
Por moderación entiendo  
lo que no te haga daño.  
Acostúmbrate a una vida sana sin molicie,  
y guárdate de lo que pueda atraer la envidia.

No seas disipado en tus gastos  
como hacen los que ignoran  
lo que es honradez,  
pero no por ello  
dejes de ser generoso:  
nada hay mejor  
que la medida en todas las cosas.

Haz pues lo que no te dañe,  
y reflexiona antes de actuar.  
Y no dejes que el dulce sueño  
se apodere de tus lánguidos ojos  
sin antes haber repasado  
lo que has hecho en el día:  
*"¿En qué he fallado? ¿Qué he hecho?  
¿Qué deber he dejado de cumplir?"*  
Comienza del comienzo  
y recórrelo todo,  
y repróchate los errores  
y alégrese los aciertos.

Esto es lo que hay que hacer.  
Estas cosas que hay  
que empeñarse en practicar,  
Estas cosas hay que amar.  
Por ellas ingresarás  
en la divina senda de la perfección.  
¡Por quien transmitió a nuestro  
entendimiento la **Tetraktis**<sup>1</sup>  
la fuente de la perenne naturaleza.

¡Adelante pues!  
ponte al trabajo,  
no sin antes rogar  
a los dioses que lo conduzcan  
a la perfección.  
Si observares estas cosas  
conocerás el orden  
que reina entre los dioses inmortales  
y los hombres mortales,  
en qué se separan las cosas  
y en qué se unen.

Y sabrás, como es justo  
que la naturaleza es una  
y la misma en todas partes,  
para que no esperes  
lo que no hay que esperar,  
ni nada quede oculto a tus ojos.

Conocerás a los hombres,  
víctimas de los males  
que ellos mismos se imponen,  
ciegos a los bienes  
que les rodean,  
que no oyen ni ven:

---

<sup>1</sup> Tetraktis o Cuaternidad. Número sagrado y fundamental de los pitagóricos por el cual juraban su fidelidad. Simboliza la unidad origen y principio, la dualidad de las oposiciones y las complementariedades, y el triunfo de la trinidad, que finalmente se despliega en el universo del cuatro.  $1 + 2 + 3 + 4 = 10$ , la unidad expandida en la manifestación,  $= 1 + 0 = 1$ , el retorno a la unidad del origen. N. del T

son pocos los que saben  
librarse de la desgracia.  
Tal es el destino  
que estorba el espíritu  
de los mortales,  
como cuentas infantiles  
ruedan de un lado a otro,  
oprimidos por males innumerables:  
porque sin advertirlo  
los castiga la Discordia,  
su natural y triste compañera,  
a la que no hay que provocar,  
sino cederle el paso  
y huir de ella.

¡Oh padre Zeus!  
¡De cuántos males  
no librarías a los hombres  
si tan sólo les hicieras  
ver a qué demonio obedecen!

Pero para ti, ten confianza,  
porque de una divina raza  
están hechos los seres humanos,  
y hay también la sagrada naturaleza  
que les muestra  
y les descubre todas las cosas.  
De todo lo cual,  
si tomas lo que te pertenece,  
observarás mis mandamientos,  
que serán tu remedio,  
y librarán tu alma  
de tales males.

Absténete en los alimentos como dijimos,  
sea para las purificaciones,  
sea para la liberación del alma,  
juzga y reflexiona  
de todas las cosas y de cada una,  
alzando alto tu mente,  
que es la mejor de tus guías.

Si descuidas tu cuerpo para volar  
hasta los libres orbes del éter,  
serás un dios inmortal, incorruptible,  
ya no sujeto a la muerte.

## El Arte de la Serenidad

El material del que está hecho la vida es el tiempo. Aquí se dan 40 consejos para su sabia administración y disfrute.

1. Nuestra vida se extiende mucho para quien sabe administrarla bien.
2. ¿Se atreve alguien a quejarse de la soberbia del otro cuando él mismo nunca tiene tiempo libre para sí?
3. Nada puede ejercitarse bien por un hombre ocupado, ni la elocuencia, ni las artes liberales, pues cuando un espíritu es distraído, no cobija nada muy elevado, sino que todo lo rechaza como si fuese inculcado a la fuerza.
4. A los hombres más poderosos, los que están situados en altos cargos, se les escapan palabras en las que anhelan el descanso, lo alaban, lo prefieren antes que a todos sus bienes.
5. Hay que suavizar todas las cosas y hay que sobrellevar todas con buen ánimo.
6. Aquel que dedica todo el tiempo a su propia utilidad, el que dirige cada día como si fuese el último, ni suspira por el mañana, ni lo teme.
7. Debe conservarse con sumo cuidado lo que no se sabe cuando va a faltar.
8. El mayor impedimento para vivir es la espera, porque dependiendo del mañana se pierde el hoy.
9. Este camino de la vida, continuo y apresuradísimo, que, en vela o dormidos, recorreremos al mismo paso, no es visible a los hombres ocupados sino hasta que han llegado al final.
10. Es propio de una mente segura y tranquila el recorrer todas las partes de su vida. Los espíritus de las personas ocupadas, como si estuviesen bajo un yugo, no pueden volver, ni mirar hacia atrás.

11. El tiempo presente sólo pertenece a los hombres ocupados, el cual es tan breve que no puede atraparse, y este mismo se les sustrae, turbados como están en sus muchas ocupaciones.
12. Hay que ser indulgentes con el espíritu, y hay que darle descanso una y otra vez.
13. Es ocioso aquel que tiene sentido para su ocio.
14. No son ociosos aquellos cuyos placeres encierran buena parte de trabajo.
15. De todos, sólo son ociosos quienes tienen tiempo libre para la sabiduría, pues no sólo defienden bien su vida: cualquier tiempo lo añaden al suyo.
16. La vida más breve y más llena de inquietudes es la de aquellos que olvidan el pasado, miran con indiferencia el presente, temen el futuro.
17. La vida de quienes preparan con un gran esfuerzo lo que poseerán con un esfuerzo mayor es desgraciadísima. Con gran trabajo consiguen las cosas que quieren, con ansiedad mantienen las que han conseguido, entretanto no hay ningún cálculo del tiempo, de ese que no va a tornar nunca más.
18. No esperes hasta que las circunstancias te dejen en libertad, sino sepárate tú mismo de ellas.
19. Es enemigo de la serenidad un compañero perturbado y que se lamenta de todo.
20. Hay que pensar cuánto más leve sea el dolor de no tener que el de perder, y comprenderemos que a la pobreza le corresponde un tormento menor en cuanto es menor la posibilidad de mermar.
21. Habituémonos a desprendernos de la pompa y a valorar la utilidad de las cosas, no sus adornos.
22. En todas partes es un vicio lo que es excesivo.
23. Da entrada a la razón en las dificultades: pueden ablandarse las circunstancias duras, dársele amplitud a las estrechas y las graves oprimir menos a quienes las soportan con elegancia.
24. No envidiemos a los que están situados por encima de nosotros: las cosas que parecían más excelsas se derrumbaron.
25. Quien tema a la muerte, no hará nunca nada por un hombre vivo, pero quien sepa que este hecho estaba pactado en el mismo momento en que fue concebido, vivirá según la ley de la naturaleza, y, a su vez, con

la misma fortaleza de espíritu, se mantendrá firme para que ninguna cosa que le suceda sea inesperada.

26. Es más tolerable y más fácil no adquirir que perder.
27. Que no se apodere de nosotros la inconstancia, vicio en extremo enemigo de la serenidad.
28. Quien se dedica a muchas cosas, a menudo entrega a la suerte el dominio de sí mismo.
29. Es propio del hombre reírse de la vida antes que lamentarse.
30. Es mejor aceptar con tranquilidad las costumbres públicas y los defectos humanos, y que no se escapen involuntariamente ni la risa ni las lágrimas.
31. En tus males conviene que te conduzcas de tal modo que des al dolor sólo cuanto la naturaleza ordene, no cuanto ordene la costumbre.
32. No es grata y segura la vida de quienes viven siempre bajo una máscara.
33. Hay que mezclar y alternar estas cosas: la soledad y la compañía de la multitud.
34. No hay que tener la mente en la misma tensión constantemente.
35. Hay que dar un alivio a nuestros espíritus: tras haber descansado surgen los mejores y más vivos proyectos.
36. A través de las ocupaciones se pasa la vida.
37. Ante todas las cosas es necesario evaluarse a uno mismo, porque las más veces nos parece que podemos más de lo que en verdad podemos.
38. Los patrimonios, causa máxima de las aflicciones humanas.
39. La mejor medida del dinero es no caer en la pobreza ni alejarse demasiado de la pobreza.
40. ¡Qué tarde es comenzar a vivir cuando hay que abandonar la vida!

# EPICURO

## Sus doctrinas principales

Filósofo romano, según él, "Lo máximo en el placer es estar libre de todo dolor y molestia, tanto en el cuerpo como en la mente. Cuando este placer está presente, todo el dolor está ausente..."

### Sobre Dios

Si Dios es perfecto, Él está siempre en paz y no puede enojarse o molestarse con nadie o por nada, porque el disgustarse sólo es propiedad de un ser imperfecto. De igual manera, si Dios es perfecto, Él no necesita ni desea nada de nadie, ya que si Él necesitase o desease algo, no sería Dios sino un ser infeliz e imperfecto.

### Sobre la Muerte

La muerte no es nada para nosotros, una vez que el cuerpo y el cerebro se convierten en polvo y cenizas, no hay sentimiento ni pensamiento, y lo que no tiene sentimiento o pensamiento es nada para nosotros.

### Sobre el Dolor

Lo máximo en el placer es estar libre de todo dolor y molestia, tanto en el cuerpo como en la mente. Cuando este placer está presente, todo el dolor está ausente.

### Sobre las Enfermedades

Las enfermedades que provocan un dolor atormentador duran sólo corto tiempo, luego de ello uno está libre. Las enfermedades que aca-

rean un dolor atenuado pueden durar largo tiempo, pero es posible vivir de forma tal que los placeres de la vida superan con largueza las molestias. En ambos casos, el dolor no es algo que uno deba temer.

### **Sobre la Felicidad y la Sabiduría**

Es imposible ser feliz sin también ser sabio, honorable y honesto, y es imposible ser sabio, honorable y honesto sin también ser feliz. La felicidad es tan dependiente de la práctica de la sabiduría, el honor y la honestidad que ser negligente con sólo uno de estos valores conducirá irremediabilmente a problemas y lamentaciones en la vida.

### **Sobre lo Correcto**

Absolutamente todo lo que nos aleje de ser dañado por la gente es bueno y correcto.

### **Sobre la Fama**

Algunos hombres y mujeres desean ser famosos y bien conocidos porque piensan que esto hará que sus vidas estén a salvo de riesgos. Si la fama acarrea la seguridad, es bueno y correcto desear ser famoso; pero si una vida famosa trae más problemas que una vida oscura, es tonto desear lo que es realmente malo para nosotros.

### **Sobre qué placeres perseguir y cuáles evitar**

No hay placer que sea malo en sí mismo. Lo que es malo son las desagradables consecuencias que puedan resultar si no se usa la cabeza. Si todo placer permaneciese y afectase a todo el cuerpo y no sólo a una o dos partes, no habría diferencia entre un placer u otro; todos ellos serían igualmente deseables. Si las cosas que provocan placer a los hombres y mujeres licenciosos los liberase de tener mentes perturbadas, es decir, si una vida así los liberase del temor a Dios, el temor a la muerte y el temor al dolor, y si aquellas cosas les enseñaran cómo manejar racionalmente sus deseos, no veríamos nada malo con esos hombres y mujeres; ellos habrían alcanzado la cima del placer y estarían libres de todo el sufrimiento corporal y mental, que es el principio y el fin de todo el mal.

## **Sobre la Paz Mental**

Si nuestra paz mental no fuera disturbada por ideas supersticiosas sobre cometas, estrellas fugaces y otros tipos de fenómenos astronómicos, o por pensar en la muerte (lo que realmente es nada para nosotros), así como por nuestra carencia de entendimiento de los límites del sufrimiento y cómo manejar racionalmente nuestros deseos, no tendríamos necesidad alguna de adquirir un cabal entendimiento científico de la naturaleza. El individuo honesto tiene más paz mental que nadie; es el hombre o mujer deshonesto quien siempre tiene alguna razón para preocuparse y sentirse ansioso.

## **Sobre el Entendimiento**

Una persona no puede estar libre de la mayoría de los temores que preocupan sobre el universo en tanto carezca de un cabal entendimiento científico de la naturaleza y crea más bien en leyendas, parábolas y mitos. Sin un cabal entendimiento científico de la naturaleza uno no puede alcanzar la cima del placer.

## **Sobre la Seguridad**

No hay razón para luchar denodadamente por lograr seguridad física y mental ante aquellos quienes pueden dañarnos si nuestra paz mental puede ser fácilmente atacada y destruida por temores y ansiedades que provienen de un entendimiento no científico de por qué la naturaleza se comporta como lo hace en el cielo, en la tierra, o en cualquier otro lugar del universo.

Si bien buena parte de sentirnos a salvo de otros pudiera posiblemente obtenerse a través de acumular gran riqueza y poder, la seguridad, la protección y la tranquilidad serían más ciertamente nuestras si simplemente viviésemos una vida calmada y sencilla, retirada del mundo.

## **Sobre la Riqueza**

Entiende que la verdadera riqueza es tener lo que realmente se necesita para una vida feliz y averiguarás cuán fácil es satisfacerla completamente; cree, erróneamente, que la riqueza consiste en poseer todo lo que uno pudiera posiblemente imaginar y soñar, y no habrá nunca un término para tus afanes y sudores.

## **Sobre las Dificultades**

Al manejar continuamente los asuntos más importantes de la vida de acuerdo con los dictados de la razón, el hombre, o la mujer, sabio construye una defensa de por vida contra las desdichas y dificultades, y rara vez sufre por ellas.

## **Sobre el Placer**

Tan pronto como se ha alcanzado la cima del placer físico a través de la satisfacción del ansia corporal, no hay mayor placer que disfrutar por sobre ello; uno ha alcanzado un nivel que no puede ser superado. En ese punto, uno puede variar el tipo de placer; uno no puede incrementar la intensidad. El placer mental también tiene un límite natural que no puede ser superado y este es lo siguiente: la paz de mente que resulta del entendimiento racional y la búsqueda del placer y de un cabal entendimiento científico de aquellas cosas que acostumbraban llenar la mente con temor y estremecimiento.

## **Sobre la Inmortalidad**

Una vida inmortal no proveería una oportunidad para ningún placer adicional de lo que esta vida mortal provee. Un entendimiento racional de la felicidad esclarece el hecho de que la cima del placer se logra aquí y ahora, en esta vida, y no puede ser superada, ni aún si uno pudiera vivir para siempre.

## **Sobre los Límites del Placer**

Si no hubiera ningún límite natural para el placer, tomaría una eternidad satisfacer el número infinito de deseos que uno pudiera imaginar y soñar. La mente, sin embargo, es capaz de descubrir el límite natural y la cima del placer; es además capaz de liberarnos de todos los temores de cualquier vida después de la muerte, de forma que no necesitamos, ni deseamos, ni tememos a la eternidad. Por lo tanto, aún si nos llegase la hora de partir de esta vida, podemos acercarnos a nuestro descanso final con la absoluta confianza que hemos gozado todo el placer que fue posible gozar. El individuo que aprende cuáles son los límites naturales del placer sabe cuán poco se requiere verdaderamente para satisfacer sus necesidades y tener una vida feliz, y cuán fácil es obtenerla. Por lo tanto, es innecesario malgastar su vida luchando y fatigándose.

## **Sobre las Decisiones**

En la toma de toda decisión, el principio básico debiera ser el objetivo último de la vida que tenemos frente a nosotros y lo que realmente sabemos y hemos experimentado (en lugar de lo que otros alocadamente imaginan): si nos apartamos de esta norma, nos veremos abrumados con la duda y la confusión. Si no tenemos claro en nuestra mente el objetivo último cuando requeramos tomar una determinación sobre seguir o evitar un particular placer o dolor, y procedemos en nuestra decisión de acuerdo con algún criterio menos reflexionado, nuestro comportamiento no será consistente con nuestros principios

## **Sobre las Opiniones**

Si negamos o descartamos todo aquello que sabemos y hemos experimentado, no quedará nada para servirnos como principio fundamental cuando requiramos formarnos una opinión sobre cualquier asunto, ni siquiera aquellos puntos de vista que reconocemos como falsos.

## **Sobre la Duda y Confusión**

La confianza absoluta al determinar lo que es cierto y lo que es alucinatorio es sólo posible si aprendemos a distinguir claramente entre aquellas ideas que se basan en lo que sabemos y hemos experimentado y aquellas otras que tienen su origen en la imaginación y nada más. En otras palabras, si damos la misma autoridad a la imaginación y a nuestros sentimientos internos que el que damos a lo que sabemos y hemos experimentado, nunca estaremos completamente seguros respecto de nada, toda vez que no habrá un principio básico con el cual eliminar la duda y la confusión.

# EPICTETO

## Citas

Epicteto, el influyente filósofo estoico, nació esclavo hacia el año 55 d.C. en Hierápolis, Frigia, en el extremo oriental del Imperio Romano. Sus enseñanzas, una vez liberadas de sus antiguos atavíos culturales, tienen una misteriosa y absoluta vigencia. En algunos momentos su filosofía se asemeja a lo mejor de la psicología contemporánea. Una cosa como la Plegaria de la Serenidad, la cual compendia el movimiento de la recuperación: "Concededme la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las que sí puedo y la sabiduría para establecer esta diferencia"

Podría tratarse fácilmente de una frase de Epicteto. De hecho su pensamiento puede considerarse como una de las raíces primarias de la moderna psicología del autocontrol. Para Epicteto una vida feliz y una vida virtuosa son lo mismo. La felicidad y la plenitud personal son las consecuencias naturales de hacer lo que es correcto. Epicteto estaba menos preocupado por lograr comprender el mundo que por identificar los pasos específicos que había que dar en la persecución de la excelencia moral. ("moral" aquí no tiene que ver con lo que nosotros consideramos moral "cristiana" por ejemplo, sino que tiene el significado de su étimo: mos-moris: conducta, costumbre, es lo que en griego era "ethos" de donde viene ética.). De hecho, parte de su genialidad radica en el énfasis puesto en el progreso moral más que en la búsqueda de la perfección moral.

La receta de Epicteto para la buena vida se centraba en tres asuntos principales:

Dominar el deseo, cumplir con el deber y aprender a pensar con claridad sobre uno mismo y sus relaciones dentro de la gran comunidad de los seres humanos. Al igual que Sócrates, Epicteto fue un conferenciante, no dejó escritos filosóficos. Pero por fortuna su discípulo Flavio Arriano preservó los principales aspectos de su filosofía para las generaciones futuras. Discípulo suyo fue el emperador Marco Aurelio, que en sus Meditaciones plasmó las enseñanzas recibidas. Algunas de las máximas de su Manual de vida son:

1. "Cuando algo acontece, lo único que está en tu mano es la actitud que tomas al respecto; tanto puedes aceptarlo como tomarlo a mal."
2. "Lo que en verdad nos espanta y nos desalienta no son los acontecimientos exteriores por sí mismos, sino la manera en que pensamos acerca de ellos."
3. "Sobre la muerte: es nuestro concepto de la muerte, nuestra idea lo que nos aterroriza. No temas a la muerte, teme al temor a la muerte."
4. "Las cosas son sencillamente lo que son. Los demás que piensen lo que quieran; no es asunto nuestro. Ni vergüenza ni culpa..."
5. "La libertad es la única meta que merece la pena en la vida."
6. "La felicidad depende de tres cosas: la voluntad, las ideas respecto a los acontecimientos en los que estás envuelto y el uso que hagas de esas ideas."
7. "La auténtica felicidad siempre es independiente de las circunstancias externas. Practica la indiferencia para con las circunstancias externas."
8. "La felicidad sólo puede hallarse en el interior."
9. "Sé fiel a tus verdaderas aspiraciones pase lo que pase a tu alrededor."
10. "Mantente fiel a tus ideales espirituales aunque sea objeto de burla por parte de aquellos que abandonan los ideales por la aceptación social o la comodidad.<sup>2</sup>
11. "Querer agradar a los demás es una trampa peligrosa."
12. "Valora tu mente, aprecia tu razón, mantente fiel a tu propósito."
13. "Define claramente la persona que quieres ser."
14. "Cuidado con las compañías: el mundo está lleno de semejantes agradables y con talento. La clave es asociarse sólo con personas que te eleven, cuya presencia saque lo mejor de ti mismo."
15. "El cuerpo: cuídalo, pero no hagas alarde de él."
16. "Ejercita la discreción al conversar."
17. "Prefiere la satisfacción duradera a la gratificación inmediata."
18. "El pensamiento claro es vital: es importante aprender a pensar con claridad. Mediante un pensamiento claro somos capaces de dirigir la voluntad, ser fieles a nuestro auténtico propósito y descubrir los vínculos que nos unen a los demás y los deberes que resultan de dichas relaciones."

## FRANCISCO DE QUEVEDO

### **Sentencias de la mundana falsedad y las vanidades de los hombres**

Genial escritor español del Siglo de Oro, expone aquí unas sentencias muy interesantes.

1. Todo vive sujeto a la fragilidad y al accidente; todo caduca, todo enferma, todo muere, hasta la ley que nos conserva.
2. Vasallos todos, desde el menor hasta el mayor, del tiempo y la fortuna.
3. La gloria mundana se acaba con el mundo, y para nosotros el mundo se acaba con la vida.
4. El engaño, enfermedad natural de enamorados y ambiciosos.
5. El enfermo de avaricia fácilmente con dádivas se tuerce.
6. Así como es imposible vivir el hombre sin vida, así es imposible estar sin amar el corazón.
7. Entre las desventuras, ninguna hay mayor que la falta de alegría.
8. La pasión no tiene ojos, quizá de ahí le vino al amor no tenerlos.
9. No hay cosa que más avive el amor que el
10. temor a perderle.
11. El amor consiste en fe, no en ciencia.
12. No es menos ofensiva arma la caricia en las mujeres que la espada en los hombres
13. Palabra sin verdad, pala sin grano.
14. Por astuto que ande el que es enemigo, se le ve el corazón en los labios.
15. Mal me va, cuando mis enemigos me hacen coplas.

16. Sólo el que manda con amor es servido con fidelidad.
17. Ventura del siglo en que queda algún rastro de amistad verdadera.
18. A las malas lenguas favorecidas de la envidia, ni Dios las hará callar.
19. No hay dicha cumplida donde hay esperanzas que alientan y temores que acobardan.
20. El hipócrita finge lo que no tiene.
21. Guárdense los poderosos de la tierra de reducirse a ser temidos, porque son inseparables afectos el temor y el odio.
22. En los gobiernos humanos, todo el sol suele caer a una parte, todas las tempestades a otra.
23. No se fíe nadie, por bien a caballo ni alto que se halle; que con más fuerza tropieza y cae el más fuerte que el más cojo y flojo.
24. Los verdaderos grandes, sólo los de ánimo grande.
25. La gracia de Dios y de los poderosos ordinariamente andan de pelea.
26. Los reyes siempre quieren la traición, pero aborrecen al traidor.
27. Ninguno se puede llamar señor de otro por violencia; tirano, sí.
28. Ni al tonto le sienta bien el artificio ni al príncipe la mentira.
29. Donde hay poca justicia es peligroso tener razón.
30. Prevenir deben los labios del pleiteante las orejas del juez, no el ceño.
31. En los jueces es menester más una buena intención que unos buenos ojos, porque si no penetran el ánimo, las apariencias le engañarán.

# LEONARDO DA VINCI

## Aforismos

Amplia y diversa colección de observaciones, pensamientos y máximas que compendian el conocimiento de la época en que vivió. El minucioso lenguaje descriptivo que utiliza y la búsqueda de aplicaciones prácticas a sus teorías ponen de manifiesto su mentalidad científica.

1. El amor a un objeto, cualquiera que sea, es hijo de su conocimiento. El amor es tanto más ferviente cuanto más cierto es el conocimiento; pero la certidumbre nace del conocimiento integral de todas las partes, que reunidas forman el todo que debe ser amado. Si no conoces a Dios, no podrás amarlo; si lo amas por el bien que de Él esperas y no por su virtud soberana, imitas al perro que menea la cola y festeja con sus saltos a quien le va a dar un hueso; si el animal conociera la superioridad del hombre, lo amaría mejor.
2. ¿Cuál es la cosa que cesaría de existir si se la pudiera definir? El infinito, que sería finito si pudiera ser definido. Porque definir es limitar la cosa definida con otra que la circunscribe en sus extremos, de modo que lo que no tiene términos no puede ser definido.
3. La verdad es de tal excelencia que, cuando elogia pequeñas cosas, las ennoblece.
4. Hay, sin duda, la misma proporción de la mentira y la verdad que de las tinieblas a la luz; y la verdad es tan elevada esencia que, aun si se aplica a materia humilde y baja, sobrepasa incomparablemente las vagas y mentirosas amplificaciones y los más grandes y sublimes discursos. Aunque nuestro espíritu, en efecto, tenga a la mentira por quinto elemento (agregado a los cuatro que componen el mundo: aire, tierra, fuego y agua), no deja de ser cierto que la verdad es la soberana alimentación no de los espíritus vagabundos, pero sí de las inteligencias agudas. Más tú, que vives de ensueños, preferirás los sofismas y las mentiras de los charlatanes en las cosas grandes e inciertas, a las verdades naturales, bien que menos pretenciosas.

5. ¡Oh, contemplador!, yo no te ensalzo porque conoces las cosas ordinarias que la naturaleza dirige por sí misma; pero te envidio cuando alcanzas a descubrir el fin de las cosas impresas en tu mente.
6. La proporción entre la obra humana y la naturaleza es la misma que media entre el hombre y Dios.
7. Con poca esperanza pueden los míseros estudiosos aguardar el premio de su virtud. En tal caso me encuentro yo, seguro de incurrir en no pocas enemistades, ya que ninguno creerá lo que yo pueda decir de él. Muy contados son los hombres a quienes desagradan sus propios vicios; antes bien, sólo repugna generalmente el vicio a los que, por naturaleza, son contrarios a él; muchos odian a sus padres o pierden la amistad de quienes los reprenden, y no quieren saber de ejemplos de virtudes contrarias, ni oír ningún humano consejo.
8. Si encontráis a un hombre virtuoso y bueno, no lo apartéis de vosotros; honradlo para que no tenga que huir de vosotros y refugiarse en desiertos o cavernas u otros lugares solitarios, lejos de vuestras insidias; miradlos como a dioses terrestres, merecedores de estatuas y simulacros.
9. Pero cuidado de no hacer como en algunas regiones de la India, donde, si alguno de tales simulacros opera un milagro, o lo que allí creen ser un milagro, los sacerdotes lo cortan en trozos (son de madera) y lo venden a los habitantes; y cada uno pulveriza la parte que le ha tocado, la esparce sobre el primer manjar que come y se queda persuadido de haber devorado su Santo, que lo protegerá de todo peligro.
10. En el número de los tontos, hay una secta de hipócritas que se dedican continuamente a engañarse a sí mismos y a engañar a los otros, más a los otros que a sí mismos, aunque de hecho se engañan más a sí mismos que a los otros. Y son éstos los que reprenden a los pintores, porque estudian los días de fiesta cosas atingentes al verdadero conocimiento de todas las figuras con que se muestran las obras de la naturaleza y, solícitamente, se ingenian en adquirir ese conocimiento hasta donde les es posible.
11. ¡Callen los tales reprecsores, que éste es el modo de conocer al Operador de tantas cosas admirables, y de amar a tan sublime Inventor! El gran amor nace del gran conocimiento de la cosa que se ama; y si tú no la conoces, poco o nada podrás amarla; y si la amas por el provecho que de ella esperas y no por su virtud suma, harás como el perro que meneala cola y hace fiestas a quien puede darle un hueso. Pero si conociese la virtud de su amo, lo amaría bastante más, siempre que ella respondiera a su propósito.

12. Siendo los hechos más antiguos que las letras, no es de extrañar que en nuestros días no se encuentre ninguna descripción escrita sobre los mares que ocuparon tantos países; y si alguna escritura aparecía, las guerras, los incendios, los diluvios de agua, las mutaciones de lenguas y de leyes han consumido toda antigüedad; pero nos bastan los testimonios de los seres nacidos en aquellas aguas saladas y que encontramos en altos montes alejados de los mares de entonces.
13. Muchos tienen tienda abierta engañando a la necia multitud, y si alguien denuncia su impostura se le castiga.
14. Todos los males presentes y pasados puestos por el hombre en acción no satisfarían el deseo de su ánimo inicuo. Yo no podría, aunque dispusiera de largo tiempo, describir su naturaleza.
15. Digamos, para no salir de las cosas humanas, una suma crueldad, que no se observa en los animales terrestres, por cuanto entre ellos no los hay que devoren, otros de su propia especie, salvo por extravío del instinto, cosa que solamente ocurre entre los animales rapaces: leones, leopardos, panteras, lobos, gatos y otros animales semejantes, que a veces devoran a sus hijos.
16. Pero tú no sólo comes a tus hijos, sino también a tu padre, a tu madre, a tus hermanos, a tus amigos; y como eso no te basta, vas a lejanas islas a la caza de otros hombres, los castras para que engorden y los matas para satisfacer tu gula. ¿No produce acaso la naturaleza vegetales en cantidad suficiente, y no puedes, mezclándolos, preparar platos compuestos como los que describe Platina y otros autores de gastronomía?
17. Los ambiciosos que no se contentan con el beneficio de la vida y la belleza del mundo, tienen por castigo el no comprender la vida y el quedar insensibles a la utilidad y belleza del universo.
18. La sabiduría es hija de la experiencia.
19. ¡Oh, dormilón!, ¿qué cosa es el sueño? Es la imagen de la muerte. ¿Por qué, pues, no conduces a buen fin alguna obra que, después de muerto, te dé una semblanza de vida perfecta, a ti, que mientras vives te asemejas por el sueño a los míseros muertos?
20. Una vida bien cumplida es siempre larga.
21. Como un día bien empleado procura un dulce sueño, así una vida bien utilizada conduce a una dulce muerte.
22. ¡Oh, tiempo!, por tu causa los duros dientes de la vejez, poco a poco y con lenta muerte, consumen todas las cosas. Elena, mirando al espejo

- las marchitas arrugas de la vejez en su rostro, dolíase y pensaba que había sido raptada dos veces.
23. Los hombres buenos son naturalmente deseosos de saber.
  24. La adquisición de cualquier conocimiento es siempre útil al intelecto, que sabrá descartar lo malo y conservar lo bueno.
  25. Es imposible amar algo ni odiar algo, sin empezar por conocerlo.
  26. Adquiere en tu juventud de qué compensar el perjuicio de la vejez. Si comprendes que la vejez tiene por sustento la sabiduría, te esforzarás durante tus jóvenes años para que, en los últimos, no carezcas de alimento.
  27. Cornelio Celso: "El soberano bien es la sabiduría; el soberano mal es el dolor del cuerpo." Pero compuestos como estamos de dos cosas: alma y cuerpo, de las cuales la primera es la mejor y la segunda la peor, y la sabiduría perteneciendo a la parte mejor y el sumo mal a la peor, será óptima cosa la sabiduría y pésima cosa el dolor del cuerpo. Por consiguiente, así como el sumo mal es el dolor corpóreo, la sabiduría es el sumo bien del alma en el hombre consciente: nada hay que pueda serle comparado.
  28. El conocimiento del tiempo pasado y del estado de la Tierra en él son el ornato y el alimento del espíritu humano.
  29. El renombre del rico termina con su vida; se recuerda el tesoro, pero no al atesorador. Muy otra es la gloria de la virtud de los mortales que la de sus tesoros.
  30. Cuántos emperadores y príncipes han pasado sin dejar recuerdo. Sólo se propusieron conquistar Estados y riquezas para que les sobreviviera su memoria. Cuántos, al contrario, vivieron pobres de dinero, para poder adquirir virtudes: y su deseo se ha cumplido en tanto cuanto la virtud sobrepasa a la riqueza.

## LAS 48 LEYES DEL PODER

### Extraído de libro de Robert Greene y Joost Elffers

Existe un libro de la Editorial Espasa Hoy, Las 48 Leyes del Poder, de Robert Greene, que se adapta como un guante al tema de este libro. Me atrevo a decir que con el tiempo será un clásico como lo es hoy en día El Príncipe de Maquiavelo o El Arte de la Prudencia de Baltasar Gracián. Por cierto, que me parece una continuación de éste último; eso sí, muy buena y más desarrollada. A continuación podrá leer el prólogo del libro y las 48 leyes comentadas por autores clásicos.

La sensación de no tener poder sobre la gente y los eventos es algo que generalmente nos resulta insoportable –cuando nos sentimos desvalidos nos sentimos miserables. Nadie quiere menos poder; todo el mundo quiere más. Sin embargo, en el mundo actual, el parecer ávido y sediento de poder es peligroso, el ser evidente en tu lucha por el poder. Tenemos que parecer honestos y decentes. Por lo tanto, necesitamos ser sutiles –amables pero astutos, democráticos pero tortuosos.

Este juego de duplicidad constante se asemeja a la dinámica de poder que existía en el mundo de las antiguas cortes aristocráticas. A lo largo de la historia, siempre se formaba una corte alrededor de la persona que detenía el poder –rey, reina, emperador, líder. Los cortesanos que llenaban esta corte estaban en una posición especialmente delicada: Tenían que servir a sus amos, pero si parecían adular, si se congraciaban de manera demasiado obvia, los otros cortesanos lo notarían y actuarían en su contra. Luego, los intentos de ganarse el favor del amo tenían que ser sutiles. Y aún hasta los más hábiles cortesanos que eran capaces de tales sutilezas tenían que protegerse a sí mismos de sus compañeros, quienes en todo momento estaban intrigando para hacerlos a un lado.

Mientras tanto, se suponía que la corte representaba el colmo del refinamiento y la civilización. La lucha abierta por el poder era vista con malos ojos; los cortesanos trabajarían silenciosamente y en secreto contra cualquiera entre ellos que usase la fuerza. Tal era el dilema de la corte: Mientras parecían ser el parangón de la elegancia, tenían que superar y aplastar

a sus enemigos de la manera más sutil posible. El cortesano exitoso aprendía con el tiempo a hacer indirectos todos sus movimientos; si apuñalaba a alguien por la espalda, era con un guante de terciopelo en su mano y en su rostro la más dulce de las sonrisas. En lugar de utilizar la coherción o la traición descarada, el cortesano perfecto se abría paso por medio de la seducción, el encanto, el engaño, y la estrategia sutil, planeando siempre, con mucha anticipación, todos sus movimientos. La vida en la corte era un juego sin fin que requería vigilancia constante y pensamiento táctico. Era una guerra civilizada.

Hoy en día encaramos una paradoja peculiarmente similar a la del cortesano: Todo debe parecer civilizado, decente, democrático, y limpio. Pero si jugamos según esas reglas, muy estrictamente, si las tomamos muy al pie de la letra, seremos aplastados por quienes nos rodean, que no serán tan tontos. Como escribió el gran diplomático y cortesano Nicolás Maquiavelo, "Cualquier hombre que intente ser bueno todo el tiempo, entre la mayoría de quienes no lo son, está condenado a la ruina." La corte creía ser el colmo del refinamiento y la honestidad, pero debajo de su deslumbrante superficie hervía un caldero de emociones oscuras –codicia, envidia, lujuria, odio. Hoy en día, de manera similar, nuestro mundo cree ser el pináculo del refinamiento y la honestidad, y sin embargo las mismas emociones siguen con nosotros, como siempre lo han hecho. El juego es el mismo. Por fuera, debes parecer alguien que respetas las delicadezas, pero por dentro, a menos que seas un tonto, aprendes rápidamente a ser prudente, y hacer como aconsejaba Napoleón. Coloca tu mano de hierro en un guante de terciopelo. Si, como en los días pasados de las cortes, puedes dominar el arte de ser indirecto, aprendiendo a seducir, encantar, engañar, y manio-brar sutilmente para superar a tus oponentes, alcanzarás las cumbres del poder. Serás capaz de hacer que la gente se incline a tus deseos sin darse cuenta de lo que has hecho. Y si no se dan cuenta de lo que hayas hecho, no te guardarán rencor, ni te opondrán resistencia.

Para algunas personas, la idea de ejercer conscientemente juegos de poder –sin importar cuan indirectamente lo hagan– parece malvada, asocial, o en el mejor de los casos, una reliquia del pasado. Creen que pueden escapar de dichos juegos comportándose de formas que no tengan nada que ver con poder. Debes cuidarte de tales personas, ya que mientras expresan abiertamente semejantes opiniones, casi siempre se cuentan entre los más adeptos jugadores de poder. Utilizan estrategias que disfrazan astutamente la naturaleza de la manipulación que conllevan. Por ejemplo, esta clase de personas suelen presentar su debilidad y falta de poder como si fuese algún tipo de virtud moral. Pero la verdadera falta de poder, sin motivo de interés personal, no hace publicidad de su debilidad para ganar

compasión, simpatía o respeto. Demostrar abiertamente la propia debilidad es de hecho una estrategia muy efectiva, sutil y engañosa, en el Juego del Poder.

Otra estrategia bastante utilizada por este tipo de personas es la de exigir igualdad en todos los aspectos de la vida. Todos deben ser tratados por igual, sin importar su estatus o su fuerza. Pero si, para evitar la mácula del poder, intentas tratar a todos por igual y de una manera justa, tendrás un problema: verás que algunas personas hacen ciertas cosas mejor que otras. El tratar a todos por igual implica ignorar sus diferencias, elevando a los menos hábiles y suprimiendo a quienes sobresalen. Una vez más, muchos de quienes se comportan de esa manera despliegan otra estrategia de poder, redistribuyendo las recompensas de otros a quienes ellos determinen.

Otra manera de evitar el juego sería la franqueza y honestidad perfectas, ya que una de las técnicas principales de quienes buscan poder es el secreto y el engaño. Pero el ser perfectamente honesto herirá e insultará –inevitablemente– a muchas personas que pueden serte valiosas, algunas de las cuales se inclinarán por devolverte el daño. Nadie verá tu honestidad como algo objetivo y libre de motivaciones personales. Y tendrán razón: En realidad el utilizar la honestidad es de hecho una estrategia de poder, que se utiliza para convencer a la gente del carácter noble, desprendido y de buen corazón que uno tiene. Es una forma de persuasión, y hasta una forma sutil de coerción.

Finalmente, quienes digan no interesarse por semejantes intrigas pueden afectar un aire de ingenuidad, para protegerse de la acusación de que están tras el poder.. Una vez más, estad atentos, ya que la apariencia de ingenuidad puede ser un medio efectivo de engaño. Incluso la ingenuidad verdadera no está libre de las trampas del poder. Los niños pueden ser ingenuos de muchas formas, pero suelen actuar así debido a una necesidad elemental de ganar control sobre quienes los rodean. Los niños sufren mucho si se sienten impotentes en el mundo adulto, y utilizan cualquier medio que esté a su alcance para salirse con la suya. La gente verdaderamente ingenua puede jugar al juego del poder, y suelen ser horriblemente efectivos en dicho juego, ya que no se hallan obstaculizados por la reticencia de otros. Una vez más, quienes dan grandes muestras de inocencia son los menos inocentes de todos.

Puedes reconocer estos “no jugadores” por la manera como ventilan sus cualidades morales, su piedad, su exquisito sentido de la justicia. Pero como todos nosotros estamos hambrientos de poder, y casi todas nuestras acciones están dirigidas a conseguirlo, lo que hacen éstos los “no jugadores” es tirarnos arena a los ojos, distrayéndonos de sus juegos de poder con su aire

de superioridad moral. Si los observas de cerca, verás que suelen ser los más hábiles en el arte de la manipulación indirecta, aún si algunos de ellos lo practican inconscientemente. Y resienten cualquier publicidad que se haga de las tácticas que utilizan a diario.

Si el mundo es como una corte gigantesca y estamos atrapados dentro de ella, de nada sirve tratar de salirse del juego. Lo único que lograrás con eso será quedar impotente, y dicha impotencia te hará miserable. En lugar de luchar contra lo inevitable, en lugar de discutir y quejarte y sentirte culpable, resulta mucho mejor sobresalir en el juego, y ganar poder. De hecho, mientras mejor seas en el juego del poder, mejor amigo, amante, esposo, esposa, persona te harás. Siguiendo el camino del cortesano perfecto, aprenderás a hacer que otros se sientan mejor acerca de sí mismos, convirtiéndote así en fuente de placer para ellos. Se harán cada vez más dependientes de tus habilidades y deseosos de tu presencia. Al dominar las 48 leyes del poder, le ahorrarás a otros la molestia y el dolor causados por chapotear con el poder –jugando con fuego sin conocer sus propiedades. Si el juego de poder es inevitable, es mejor ser un artista que un negador o un chapucero..

Para aprender el juego del poder es necesaria cierta visión del mundo, un cambio de perspectiva. Se requiere esfuerzo y años de práctica, ya que es probable que muchos aspectos del juego no lleguen de manera natural. También necesitarás ciertas habilidades básicas, y una vez que domines estas habilidades serás capaz de aplicar las leyes del poder de una manera más fácil. La más importante de estas habilidades, y uno de los fundamentos básicos del poder, es la capacidad de controlar tus emociones. Una respuesta emocional a una situación es la barrera más grande para alcanzar el poder, un error que puede costarte mucho más que cualquier satisfacción temporal que puedas obtener expresando tus emociones. Las emociones nublan la razón, y si no puedes ver la situación con claridad no podrás prepararte ni responder a ella con algún grado de control. La ira es la respuesta emocional más destructiva, ya que es la que más nubla tu percepción de las cosas. También tiene un efecto distorsionante que invariablemente hace menos controlables las situaciones y aumenta la resolución de tu enemigo. Si intentas destruir un enemigo que te ha hecho daño, es mejor mantenerlo fuera de guardia fingiendo amistad que mostrar tu ira.

El amor y el afecto son potencialmente destructivos, ya que te ciegan a los intereses egoístas frecuentes de quienes menos sospechas que juegan un juego de poder. No puedes reprimir la ira ni el amor, o evitar sentirlos, y no deberías intentarlo. Pero deberías ser cuidadoso sobre cómo expresarlos, y lo más importante, nunca deberían influenciar de ninguna manera tus planes y estrategias.

Algo relacionado al control de tus emociones es la capacidad de alejarte del momento presente y pensar objetivamente sobre el pasado y el futuro. Como Jano, la deidad romana de dos rostros y guardián de todas las puertas y entradas, debes ser capaz de mirar al mismo tiempo en ambas direcciones, para enfrentar mejor el peligro, de donde quiera que éste venga. Tal es el rostro que debes crear para ti mismo –un rostro mirando continuamente al futuro y la otra al pasado.

Para el futuro, el lema será “Que no pase un día sin estar alerta”. Nada debería tomarte por sorpresa por estar imaginando constantemente problemas antes que éstos aparezcan. En lugar de desperdiciar tu tiempo soñando con el final feliz de tu plan, debes obrar calculando toda permutación y vacíos posibles que puedan emerger. Mientras más lejos veas, más pasos adelantarás tu plan, y más poderoso te volverás.

El otro rostro de Jano mira constantemente al pasado –aunque no para recordar heridas pasadas o guardar rencores. Eso sólo debilitaría tu poder. La mitad del juego es aprender cómo olvidar aquellos eventos del pasado que te devoran y nublan tu razón. El verdadero propósito de la mirada retrospectiva es el educarte constantemente –miras al pasado para aprender de quienes estaban antes que tú. (el estudio de la Historia te será de gran ayuda en este proceso). Luego, habiendo mirado al pasado, observas más de cerca tus propias acciones y las de tus amigos. Ésta es la escuela más vital de la que puedas aprender, ya que aprendes de tu experiencia personal.

Comienzas examinando los errores que has cometido en el pasado, los que más tropiezos y retrocesos te hayan causado. Los analizas bajo los términos de las 48 Leyes del Poder, y de ellos extraes una lección y un juramento: “Nunca repetiré tal error; nunca caeré en esa trampa de nuevo”. Si de ésta manera puedes evaluarte y observarte a ti mismo, puedes aprender a romper los patrones del pasado –una habilidad invaluable.

El poder requiere la habilidad de jugar con las apariencias. Para este fin debes aprender a usar muchas máscaras y mantener una bolsa llena de trucos engañosos. El engaño y el disfraz no deben ser vistos como algo feo e inmoral. Toda interacción humana requiere del engaño en muchos niveles, y lo que a veces separa a los humanos de los animales –muchas veces– es nuestra habilidad de mentir y engañar. En los Mitos Griegos, en el ciclo Hindú del Mahabarata, en la saga Sumeria de Gilgamesh, el utilizar las artes de engaño es privilegio de los dioses; un gran hombre, Odiseo por ejemplo, fue juzgado por su habilidad para rivalizar en astucia con los dioses, robando algo de su poder divino engañándolos con su sagacidad y engaños. El engaño es un arte avanzado de la civilización y el arma más potente en el juego del poder.

No podrás tener éxito en el arte del engaño a menos que hagas una aproximación distanciada de ti mismo –a menos que puedas ser muchas personas a la vez, usando la máscara necesaria para el día y momento apropiados. Con una aproximación tan flexible a toda apariencia, incluyendo la tuya propia, pierdes mucho de la dureza interior que... Haz que tu rostro sea tan maleable como el de un actor, trabaja para ocultar los demás tus propias intenciones, practica el arte de atraer a las personas a tus trampas. El jugar con las apariencias y el dominio del arte del engaño se cuentan entre los placeres estéticos de la vida. También son componentes clave para la adquisición de poder.

Si el engaño es el arma más potente de tu arsenal, entonces la paciencia es tu escudo más crucial. La paciencia evitará que hagas metidas de pata estúpidas. La paciencia, al igual que el dominio de tus emociones, es una habilidad –no es algo innato. Pero nada del poder es natural, el poder está más cerca a la divinidad que cualquier otra cosa en el mundo natural. Y la paciencia es la virtud suprema de los dioses, quienes lo único que disponen es del tiempo. Todo lo bueno pasará –si le das tiempo y te adelantas varios pasos en el futuro, la hierba volverá a crecer. En cambio, la impaciencia sólo te hace ver débil. Es el impedimento principal de poder.

El poder es esencialmente amoral y una de las habilidades más importantes que has de adquirir es la capacidad de ver las circunstancias mucho más allá de buenas o malas. El poder es un juego –ésto no puede repetirse demasiado– y en los juegos no juzgas a tus oponentes por sus intenciones sino por el efecto que tienen sus acciones. Calculas su estrategia y su poder por lo que puedes ver y sentir. Cuan a menudo se hace que las intenciones de alguien se vuelven el meollo del asunto sólo para confundir y engañar! ¿Qué importa si otro jugador, tu amigo o rival, tenía buenas intenciones y solo pensaba en tus intereses, si los efectos de su acción pueden ser tu ruina y confusión? Es natural que la gente cubra sus acciones con todo tipo de justificaciones, siempre suponiendo que han actuado para bien. Debes aprender a reír por dentro cada vez que escuches a alguien decir esto y procurar jamás ser atrapado midiendo las intenciones y acciones de otros con un grupo de juicios morales cuando en realidad son una excusa para la acumulación de poder

Es un juego. Tu oponente se sienta al otro lado. Ambos se comportan como damas o caballeros, observando las reglas del juego y no toman nada personalmente. Juegas con tu estrategia y observas los movimientos de tu oponente con tanta calma como puedas reunir. Al final, apreciarás la gentileza de quienes juegan con mucho más que sus buenas y dulces intenciones. Entrena tu ojo para seguir los resultados de sus movimientos, las circunstancias externas, y no te dejes distraer por otra cosa.

La mitad de tu dominio de poder viene de lo que no hagas, aquello a lo que no te dejes arrastrar. Para esta habilidad debes aprender a juzgar las cosas por lo que te cuestan. Como escribió Nietzsche: "A veces, el valor de una cosa no está en lo que uno consigue con ella, sino en lo que uno paga por ella –lo que nos cuesta." Tal vez alcances tu meta, y puede que sea una meta valiosa, pero ¿a qué precio? Aplica este parámetro a todo, ya sea incluyendo el colaborar con otros o llegar en su ayuda. Al final, la vida es corta, las oportunidades son pocas, y lo único que tienes es mucha energía para utilizar. Y en este sentido el tiempo es un factor tan importante como cualquier otro. Nunca desperdicies un tiempo valioso, o tu paz mental, en los asuntos de otros –ese es un precio muy alto para pagar.

El poder es un juego social. Para aprenderlo y dominarlo, debes desarrollar la capacidad de estudiar y entender a las personas. Como escribió el pensador y cortesano del s. XVII Baltasar Gracián: "Muchas personas gastan su tiempo estudiando las propiedades de las plantas o animales; cuanto más importante sería estudiar las propiedades de las personas, con las cuales uno debe vivir o morir!" Para ser un jugador experto debes ser un psicólogo experto. Debes reconocer las motivaciones y ver a través de la nube de polvo con la que cada persona envuelve sus acciones. La comprensión de los motivos ocultos de las personas es el conocimiento más valioso que puedas tener para adquirir poder. Abre posibilidades infinitas de engaño, seducción y manipulación.

Las personas son de una complejidad infinita y puedes pasarte toda una vida observándolos sin llegar a entenderlos totalmente. Luego es mucho más importante comenzar con tu educación ahora mismo. Al hacerlo, debes tener en mente un principio básico: Nunca discrimines a quién vas a estudiar y en quién has de confiar. Nunca confíes en alguien por completo y estudia a todo el mundo, incluyendo a tus amigos y seres queridos.

Finalmente, debes aprender a tomar siempre el camino menos directo al poder. Disfraza tu astucia. Como una bola de billar que gira varias veces antes de alcanzar su objetivo, tus movimientos deben ser planeados y desarrollados de la manera menos obvia. El entrenarte a ti mismo para ser indirecto, puedes prosperar en la corte moderna, apareciendo como el parangón de la decencia a la vez que eres un manipulador consumado.

Cuanto mejor sepa manejar el poder, tanto mejor será como amigo, amante, pareja y persona. Si el juego del poder es ineludible, es mejor ser un artista que un burdo principiante.

La piedra fundamental del poder, es la capacidad de dominar sus emociones. No es posible reprimir la ira o el amor, o evitar experimentar estos sen-

timientos, ni debería intentarlo. Pero sí debería tener mucho cuidado con el modo de expresarlos y –lo más importante– darse cuenta de la forma en que influyen en sus objetivos y estrategias. Revise los errores cometidos en el pasado, sobre todo los que más serios problemas le causaron en su vida. Analícelos guiándose por *Las 48 leyes del poder* y extraiga de cada uno una lección y hágase una promesa: “Nunca voy a repetir ese error; nunca volveré a caer en ese tipo de trampa”.

Determinadas acciones casi siempre incrementan el poder del individuo, la observancia de la ley, mientras que otras lo reducen e incluso conducen a su ruina la trasgresión de la ley.

### **1 - No eclipsar a nuestros superiores**

“Evitar las victorias sobre el jefe. Toda derrota es odiosa, y si es sobre el jefe o es necia o es fatal. Siempre fue odiada la superioridad, y más por los superiores. Será fácil hallar quien quiera ceder en éxito y en carácter, pero no en inteligencia, y mucho menos un superior. A los jefes les gusta ser ayudados, pero no excedidos”. BALTASAR GRACIÁN

### **2 – No confiar demasiado en los amigos y saber utilizar a los enemigos**

“Hay muchas gentes que estiman que un príncipe sabio debe, cuando tenga la oportunidad, fomentarse con astucia alguna oposición a fin de que una vez vencida brille a mayor altura su grandeza.” MAQUIAVELO

“Al hombre sabio le son más útiles sus enemigos que al necio sus amigos. Una malevolencia suele allanar montañas de dificultad que la benevolencia no se atrevería a pisar. A muchos sus enemigos les fabricaron su grandeza. Es más fiera la lisonja que el odio, pues éste señala defectos que se pueden corregir, pero aquélla los disimula. La cautela es grande cuando se vive junto a la emulación, a la malevolencia”. BALTASAR GRACIÁN

“Más vale tener un enemigo conocido que un amigo a la fuerza.” NAPOLEÓN BONAPARTE

### **3 – Ocultar las intenciones**

“Obrar con intención, con primera y con segunda intención. La vida del hombre es milicia contra la malicia del hombre: la sagacidad pelea

con estratagemas de mala intención. Nunca hace lo que indica: apunta, si, para despistar; se insinúa con destreza y disimulo; y actúa en la inesperada realidad, atenta siempre a confundir. Deja caer una intención para tranquilizar la atención ajena, y gira inmediatamente contra ella, venciendo por lo impensado". BALTASAR GRACIÁN

"Confundir a los contrincantes significa actuar de tal manera que les impida mantener la mente en calma. Intenta varias maniobras según la oportunidad del momento, haciendo pensar al contrincante que ahora vas a hacer esto, después lo otro, y a continuación algo distinto, hasta que veas que empieza a estar desconcertado, y así ganar a voluntad". MIYAMOTO MUSASHI

#### **4 – Decir menos de lo necesario**

"Nunca se debe empezar a hablar antes de que lo hagan los subordinados. Cuanto más tiempo se permanezca callado, más pronto empezarán los demás a hablar. Y mientras lo hacen, uno puede comprender sus verdaderas intenciones". HUANCHU DAOREN

#### **5 – Defender la reputación con la vida. Muchas cosas dependen de ella**

"Conseguir y conservar la reputación. Es el usufructo de la fama. Cuesta mucho porque nace de las eminencias, más raras cuanto son comunes las medianías. Una vez conseguida, se conserva con facilidad. Obliga mucho y obra más. Es un tipo de majestad cuando llega a ser veneración, por la sublimidad de su origen y de su ámbito. Aunque la reputación en sí misma siempre se ha valorado." BALTASAR GRACIÁN

"El príncipe debe hacerse temer de manera que si le es imposible ganarse el amor del pueblo consiga evitar el odio, porque puede combinarse perfectamente el ser temido y el no ser odiado. El príncipe debe evitar todo aquello que lo pueda hacer odioso o despreciado." NICOLÁS MAQUIAVELO

#### **6 – Llamar la atención a toda costa**

"Saber lucirse. Pronto la luz fue el lucimiento de toda la creación. Lucirse satisface mucho, remedia mucho; da a todo una segunda naturaleza, especialmente cuando la realidad lo refuerza." BALTASAR GRACIÁN

## **7 – Conseguir que otros hagan el trabajo y llevarse el mérito**

“Tener inteligencias auxiliares. Es una gran suerte de los poderosos acompañarse de hombres de gran entendimiento que les saquen de todos los problemas causados por la ignorancia y que incluso peleen por ellos las luchas más difíciles. El que no pudiera alcanzar a tener la sabiduría en servidumbre, que la alcance en la amistad”. BALTASAR GRACIÁN

## **8 – Hacer que los demás vengan a uno**

“Los que anticipan, se preparan y llegan primero al campo de batalla y esperan al adversario están en posición descansada; los que llegan los últimos al campo de batalla, los que improvisan y entablan la lucha quedan agotados.

Los buenos guerreros hacen que los adversarios vengan a ellos, y de ningún modo se dejan atraer fuera de su fortaleza.

Si haces que los adversarios vengan a ti para combatir, su fuerza estará siempre vacía. Si no sales a combatir, tu fuerza estará siempre llena. Este es el arte de vaciar a los demás y de llenarte a ti mismo.

Lo que impulsa a los adversarios a venir hacia ti por propia decisión es la perspectiva de ganar. Lo que desanima a los adversarios de ir hacia ti es la probabilidad de sufrir daños.

Cuando los adversarios están en posición favorable, debes cansarlos. Cuando están bien alimentados, cortar los suministros. Cuando están descansando, hacer que se pongan en movimiento”. SUN TZU

## **9 – Ganar a través de la acción, nunca de la discusión**

“Pensar y actuar son la misma cosa”. PROVERBIO ZEN.

“Nunca se debe discutir. En sociedad no se debe discutir nada, sólo hay que ofrecer resultados.” BENJAMÍN DISRAELI

## **10 – Infección: evitar a los infelices y a los desafortunados**

“Conocer a los afortunados, para escogerlos, y a los desdichados, para rechazarlos. La mala suerte es, con frecuencia, culpa de la estupidez y no hay contagio más pegadizo para los próximos al desdichado. Nunca se debe abrir la puerta al menor mal, pues siempre venderán tras él, a

escondidas, otros muchos y mayores. En la duda lo mejor es acercarse a los sabios y prudentes, pues tarde o temprano dan con la buena suerte". BALTASAR GRACIÁN

#### **11 – Aprender a hacer que la gente dependa de nosotros**

"Hacerse indispensable. No hace sagrada la imagen el que la pinta y adorna, sino el que la adora. El sagaz prefiere los que le necesitan a los que dan las gracias. La esperanza cortés tiene buena memoria, pero el agradecimiento vulgar es olvidadizo y es un error confiar en él". BALTASAR GRACIÁN

#### **12 – Utilizar la honestidad y la generosidad de forma selectiva para desarmar a nuestras víctimas**

"Cuando el Duque Hsien de Chin estaba a punto de atacar Yü, les ofreció un jade y unos caballos. Cuando el Conde Chih estaba a punto de atacar Chou-Yu, les ofreció grandiosos carruajes. De ahí el dicho: *Cuando estás a punto de tomar, antes deberías dar*". HAN FEI TZU

#### **13 - Al pedir ayuda, hay que apelar al interés personal de los demás, no a su misericordia o agradecimiento**

"La forma mejor y más rápida de hacer fortuna es dejar que los demás vean claramente que está en su propio interés promocionar el tuyo" JEAN DE LA BRUYÈRE.

#### **14 – Actuar como un amigo, trabajar como espía**

"No se pueden utilizar a los espías sin sagacidad y conocimiento; no puede uno servirse de espías sin humanidad y justicia, no se puede obtener la verdad de los espías sin sutileza. Ciertamente, es un asunto muy delicado. Los espías son útiles en todas partes". SUN TZU

#### **15 – Aplastar totalmente al enemigo**

"Al hablar de destrucción de fuerzas enemigas hemos de observar que nada nos obliga a limitar este concepto simplemente a las fuerzas físicas, sino que, por el contrario, deben comprenderse en ellas, necesi-

riamente, las morales, pues que ambas se penetran hasta en sus más pequeñas partes, y por tanto, son en absoluto inseparables". KARL VON CLAUSEWITZ

"A los hombres se les ha de mimar o aplastar, pues se vengan de las ofensas ligeras ya que de las graves no puede: la afrenta que se hace a un hombre debe ser, por tanto, tal que no haya ocasión de temer su venganza." NICOLÁS MAQUIAVELO

#### **16 – Utilizar la ausencia para aumentar el respeto y el honor**

"Saber apartarse. Es una gran lección de la vida el saber negar, jamás pero lo es mayor el negarse uno mismo, tanto en los negocios como en el trato personal. Peor es ocuparse de lo inútil que no hacer nada. Para ser prudente no basta no ser entrometido: hay que procurar que no te entrometan".

"Si la presencia disminuye la fama, la ausencia la aumenta: quien, ausente, fue considerado un león, cuando estuvo presente fue el ridículo parto de los montes. El que con fama se retira, la conserva." BALTSAR GRACIÁN

#### **17 – Mantener a los demás en suspenso: alimentar un aire de ser impredecible**

"El gobernante iluminado es tan misterioso que parece no vivir en ningún lado, tan inexplicable que nadie puede encontrarle. Reposa inactivo en lo alto y sus ministros tiemblan debajo." HUANCHU DAOREN

#### **18 – No construir fuertes para protegerse. Aislarse es peligroso**

"Un príncipe bueno y sabio, deseoso de mantener ese carácter y para evitar darles la oportunidad a sus hijos de volverse opresivos, nunca construirá fuertes, para que confíen en la buena voluntad de sus súbditos y no en la fuerza de sus ciudadelas." NICOLÁS MAQUIAVELO

#### **19 – Saber con quién se esta tratando. No ofender a la persona equivocada**

"Cuando conozcas a un espadachín, saca la espada. No le recites poesía a aquel que no es poeta." PROVERBIO BUDISTA

## **20 – No comprometerse con nadie**

“Se puede decir de los hombres lo siguiente: son ingratos, volubles, simulan lo que no son y disimulan lo que son, huyen del peligro, están ávidos de ganancia; y mientras les haces favores son todos tuyos, te ofrecen la sangre, los bienes, la vida y los hijos cuando la necesidad está lejos; pero cuando ésta se te viene encima vuelven la cara.

Los hombres olvidan con mayor rapidez la muerte de su padre que la pérdida de su patrimonio.

No puede un Príncipe prudente –ni debe– guardar fidelidad a su palabra cuando tal fidelidad se vuelve en contra suya y han desaparecido los motivos que determinaron su promesa. Si los hombres fueran todos buenos, este precepto no sería correcto, pero –puesto que son malos y no te guardarían a ti su palabra– tú tampoco tienes por que guardarles la tuya.” NICOLÁS MAQUIAVELO

## **21 – Hacerse el ingenuo para coger a un ingenuo. Parecer más tonto que la víctima**

“Hay que saber hacer buen uso de la estupidez: el hombre más sabio lo hace alguna vez. Hay ocasiones en que la sabiduría más grande consiste en hacer ver que no se sabe; no debes ser ignorante, sino actuar como tal. No sirve de mucho ser sabio entre idiotas y cuerdo entre locos. El que se hace pasar por tonto, no lo es. La mejor forma de ser bien recibido por todos es vestirse con la piel del más tonto de los brutos.” BALTASAR GRACIÁN

## **22 – Utilizar la táctica de la rendición: convertir la debilidad en poder**

“Una retirada a tiempo vale más que mil victorias” NAPOLEÓN

“Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate”. MAO TSE TUNG

## **23 – Concentrar la fuerza**

“Se debe apreciar la intensidad más que la extensión. La perfección reside en la calidad, no en la cantidad. La extensión por sí sola nunca se eleva por encima de la mediocridad, y es la desgracia de los hombres con amplios intereses generales que mientras les gustaría tener un dedo en todas las tartas, no lo tienen en ninguna.” BALTASAR GRACIÁN

“...es necesario no perder de vista jamás las relaciones predominantes de los Estados beligerantes. Los intereses que con ellos se relacionan formarán un centro de potencia y movimiento que arrastra todo lo demás. Es contra este centro de gravedad contra el que debe ser dirigido el choque colectivo de todas las fuerzas”

“La mejor estrategia es ser siempre muy fuerte, sobre todo en el momento decisivo. No hay ley estratégica superior que mantener las fuerzas concentradas. Hay que actuar con la máxima concentración.” KARL VON CLAUSEWITZ

#### **24 – Hacerse pasar por el perfecto cortesano**

“**Ser hombre agradable y jugosa conversación.** La munición de los discretos es la galante y gustosa erudición, es decir, un saber práctico de todas las cosas corrientes, más inclinado a lo gustoso y elevado que a lo vulgar. Es conveniente tener una buena reserva de frases ingeniosas y comportamientos galantes y saberlos emplear en el momento recuadro. Más le valió a algunos la sabiduría que se comunica en el trato social que todos los conocimientos académicos.” BALTASAR GRACIÁN

#### **25 – Crearse una nueva imagen**

“Hay que saber cómo ser todo para todos. Hay que tomar nota de los temperamentos y adaptarse al de cada persona con que uno se reúne, cambiando de estado de ánimo discretamente.” BALTASAR GRACIÁN

#### **26 – Mantener las manos limpias**

“Los príncipes deben ejecutar a través de otros las medidas que puedan acarrearle odio y ejecutar por sí mismo aquellas que le reportan el favor de los súbditos. Debe estimar a los nobles, pero no hacerse odiar del pueblo.” NICOLÁS MAQUIAVELO

#### **27 – Aprovecharse de la necesidad que tiene la gente de creer en algo para conseguir adeptos**

“Es necesario ser un gran simulador y disimulador: y los hombres son tan simples y se someten hasta tal punto a las necesidades presentes que el que engaña encontrará siempre quien se deje engañar.” NICOLÁS MAQUIAVELO

“Ningún hombre tiene que desesperarse pensando que no obtendrá conversos para la causa más extravagante si tiene el arte de suficiente para representarla con colores favorables.” DAVID HUME.

“La verdad es fría, no resulta cómoda. Una mentira es más hermosa. Es mucho más interesante y provechoso fantasear que decir la verdad.” JOSEPH WEIL, estafador.

## 28 – Entrar en acción con audacia

“**Tantear su suerte para actuar**, para comprometerse. Es un gran arte saber gobernar la suerte, esperándola (pues también cabe la espera en ella) u obteniéndola (pues tiene turno favorable y oportuno). Pero su comportamiento es tan anómalo que no se puede entender del todo. Quien la encontró favorable, prosiga con atrevimiento, pues suele apasionarse por los audaces y, como mujer deslumbrante que es, por los jóvenes.” BALTASAR GRACIÁN

“Creo que es mejor ser impetuoso que prudente, porque la fortuna es mujer, y si se desea dominarla, se puede ver que se deja conquistar por el audaz más que por aquellos que actúan fríamente.” NICOLÁS MAQUIAVELO

“Una decisión menos buena, si se toma con rapidez y se ejecuta vigorosamente, es superior a otra más acertada pero adoptada tardíamente y llevada a la práctica con vacilación. En la brega diaria, tanto como en el combate, solo disponemos de una existencia; y a nosotros nos toca elegir entre esperar que las circunstancias decidan por nosotros, u obrar, y al obrar, vivir.” GENERAL OMAR BRADLEY

“Un buen plan hoy es mejor que uno perfecto mañana. ” GENERAL GEORGE PATTON

“Camina o siéntate, pero no dudes.” PROVERBIO ZEN

## 29 – Planear todo el camino hasta el final

“Lo inmóvil es fácil de retener.

Lo que aún no es manifiesto, es fácil de evitar.

Lo frágil es fácil de quebrar.

Trata con las cosas antes de que entren en la existencia.

Regula las cosas antes que se confundan.  
El hombre vulgar fracasa en vísperas del triunfo.  
Si cuidas el final tanto como el principio, no fracasará.”  
LAO TSE

### **30 – Hacer que los logros propios parezcan realizados sin esfuerzo**

“Los que miran creen que un hombre que actúa tan bien, con tanta facilidad, debe poseer incluso una habilidad mayor de la que tiene”  
BALDASSARRE CASTIGLIONE

### **31 – Controlar las opciones: conseguir que los demás jueguen con nuestras cartas**

“Las heridas y cualquier otro mal que los hombres se ocasionan a sí mismos espontáneamente y por su propia elección son a largo plazo menos dolorosas que aquellas que les ocasionan los otros.” NICOLÁS MAQUIAVELO

### **32 – Jugar con las fantasmas de la gente**

“Si se desea decir mentiras que puedan ser creídas, no hay que decir la verdad que no se quiere creer” EMPERADOR TOKUGAWA, Japón Siglo XVII

### **33 – Descubrir el talón de Aquiles de cada persona**

“Encontrar el punto débil de cada uno. Este es el arte de mover las voluntades. Es más una destreza que determinación. Es saber por dónde se ha de entrar a cada uno. Primero hay que conocer el carácter, después tocar el punto débil, insistir en él, pues infaliblemente se quedará sin voluntad.” BALTASAR GRACIÁN

### **34 – Ser regio en el comportamiento: actuar como un rey para ser tratado como tal.**

“Contrólate a ti mismo hasta en tu casa; no hagas, ni aún en el lugar más secreto, nada de lo que puedas avergonzarte.” CONFUCIO

“Hay que ser sublime en las acciones, elevado en los pensamientos; y en todos los hechos hay que mostrar que se merece ser un rey, incluso aunque en realidad no se sea”. BALTASAR GRACIÁN

“El hombre superior es impasible por naturaleza: le da igual que le elogien o censuren.” NAPOLEÓN BONAPARTE

### **35 – Dominar el arte de calcular el tiempo.**

“Podemos recuperar el espacio, pero nunca el tiempo” NAPOLEÓN BONAPARTE

“El material del que está hecha la vida es el tiempo” SÉNECA

### **36 – Desdeñar las cosas que no se pueden tener: ignorarlas es la mejor venganza.**

“Muchas cosas que parecían poco importantes acaban no teniendo ningún valor cuando se ignoran; y otras, que parecen insignificantes, tienen una apariencia formidable cuando se les presta atención” BALTASAR GRACIÁN

### **37 – Crear espectáculos atractivos.**

“Se debe entretener al pueblo en las épocas convenientes del año con fiestas y espectáculos” NICOLÁS MAQUIAVELO

“Las bases indispensables de la sociedad son el ocio y el lujo.”

“En el culto todo debe ser gratuito para el pueblo, no se debe privar a los pobres de aquello que los consuela en su pobreza sólo por ser pobres.” NAPOLEÓN BONAPARTE

### **38 – Pensar como se quiera, pero comportarse como los demás.**

“Desde hace mucho tiempo no he dicho lo que creía, ni nunca creo lo que digo, y si en efecto alguna vez sucede que digo la verdad, la escondo entre tantas mentiras que es difícil de descubrir.” NICOLÁS MAQUIAVELO

“Si Maquiavelo hubiera tenido un Príncipe por discípulo, lo primero que le hubiera recomendado hacer hubiera sido escribir un libro contra el maquiavelismo.” VOLTAIRE

**39 – Remover las aguas para sacar los peces.**

“Si tu oponente tiene un temperamento colérico, intenta irritarle. Si es arrogante, trata de fomentar su egoísmo. Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar a donde vayas.” SUN TZU

**40 – Desdeñar la comida gratuita.**

“No hay nada más costoso que aquello que se recibe gratis” PROVERBIO JAPONÉS

“El que compra barato, compra dos veces” REFRANERO ESPAÑOL

**41 – Evitar seguir los pasos de un gran hombre.**

“Un hombre prudente debe discurrir siempre por las vías trazadas por los grandes hombres e imitar a aquellos que han sobresalido extraordinariamente por encima de los demás, con el fin de que, aunque no se alcance su virtud algo nos quede sin embargo de su aroma.” NICOLÁS MAQUIAVELO

“Cuidado con seguir los pasos de un gran hombre, tendrás que conseguir el doble para sobrepasarlo” BALTASAR GRACIÁN

**42 – Golpear al pastor para que se dispersen las ovejas.**

“Cuando el árbol cae, los monos se dispersan”. PROVERBIO CHINO

**43 – Manipular los corazones y las mentes de los demás.**

“Si quieres fingir desorden para convencer a tus adversarios y distraerlos, primero tienes que organizar el orden, porque sólo entonces puedes crear un desorden artificial. Si quieres fingir cobardía para conocer la estrategia de los adversarios, primero tienes que ser extremada-

mente valiente, porque sólo entonces puedes actuar como tímido de manera artificial. Si quieres fingir debilidad para inducir la arrogancia en tus enemigos, primero has de ser extremadamente fuerte porque sólo entonces puedes pretender ser débil." SUN TZU

#### **44 – Desarmar y enfurecer a los demás reflejando sus actitudes.**

"Mezclarse: En el contexto de un combate a gran escala, mezclarse significa que cuando dos grupos están frente a frente y vuestros adversarios son fuertes, atacáis uno de los flancos del adversario, como para mezclarlos con ellos; después, cuando veis que los adversarios se derrumban, abandonáis el flanco y atacáis de nuevo en su punto fuerte." MIYAMOTO MUSASHI

#### **45 – Predicar la necesidad de cambio, pero nunca reformar demasiado de una sola vez.**

"Los hombres viven tranquilos si se les mantiene en las viejas formas de vida. La incredulidad de los hombres, hace que nunca crean en lo nuevo hasta que adquieren una firme experiencia de ello. La naturaleza de los pueblos es muy poco constante: resulta fácil convencerles de una cosa, pero es difícil mantenerlos convencidos." NICOLÁS MAQUIAVELO

#### **46 – Nunca parecer demasiado perfecto.**

"Se requiere un gran talento y habilidad para disimular el talento y la habilidad" LA ROCHEFOUCAULD

"De todos los desórdenes del alma, la envidia es el único que no se confiesa" PLUTARCO

#### **47 – No sobrepasar la meta que uno se ha marcado; en la victoria, saber cuando parar.**

"Saber retirarse cuando se está ganando. Es lo que hace los jugadores profesionales. Tan importante es una lúcida retirada como un ataque esforzado. Hay que poner a salvo los éxitos cuando hubiera bastantes, incluso cuando fueran muchos. Un éxito continuado fue siempre sos-

pechoso; es más segura la buena fortuna alterna. La fortuna se cansa de llevar a uno a cuevas durante mucho tiempo.”

“Conocer cuando las cosas están en su punto, en su sazón, y saberlos disfrutar. Todas las obras de la naturaleza llegan al colmo de su perfección: hasta allí fueron ganando, desde allí irán perdiendo”. BALTA-SAR GRACIÁN

“Según esto, la preponderancia que se posee o adquiere en la guerra es un medio, no el fin, y debe ser sacrificada a este último. Pero es preciso conocer el punto que sirve de límite para no rebasarlo y recoger, en lugar de ventajas nuevas, la vergüenza de un fracaso”. KARL VON CLAUSEWITZ

#### **48 – Adoptar una apariencia informe.**

“Variar de estilo al actuar. No obrar siempre igual. Así se confunde a los demás, especialmente si son competidores. No hay que obrar siempre de primera intención, pues nos captarán la rutina y se anticiparán y frustrarán las acciones. Tampoco hay que actuar siempre de segunda intención, pues entenderán la treta cuando se repita”. BALTASAR GRACIÁN

“Cualquiera que tenga forma puede ser definido, y cualquiera que pueda ser definido puede ser vencido” SUN BIN

“Sé extremadamente sutil, discreto, hasta el punto de no tener forma. Sé completamente misterioso y confidencial, hasta el punto de ser silencioso. De esta manera podrás dirigir el destino de tus adversarios”. SUN TZU

# Oriente

36 estrategias chinas

Sun Tzu

Sun Bin

Miyamoto Musashi

Mao Zedong

Bushido

Hagakure

Huainanzi

Maestros de Artes Marciales

Confucio

Huanchu Daoren

Lao Tse

Hua Hu Ching

I Ching

Dhammapada

## 36 ESTRATEGIAS CHINAS

Las 36 estrategias son un compendio de la sabiduría de la antigua china. A lo largo del tiempo fueron escritas por diferentes personas: expertos en táctica militar, comerciantes, filósofos, escritores y gente normal y corriente. Se elaboraron, enriquecieron y fueron perfeccionadas a lo largo de 5.000 años de guerras, golpes de estado, intrigas cortesanas, competencia económica, etc. Cualquier persona puede emplearlas para comprender la historia, política, negocios, relaciones humanas y relaciones profesionales. Ofrecen consejos prácticos para cualquier situación: cortejar a una persona, técnicas de ventas, tecnología, tácticas, etc. Cuando usted domine estas 36 estrategias, estará preparado para encontrar soluciones a cualquier tipo de problema y será capaz de adaptarse a toda clase de circunstancias.

### **Estrategia 1. Moverse sin ser visto en el océano a plena luz del día**

Cuanto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder. La gente tiende a ignorar lo que les es familiar y espera que los secretos estén escondidos. Se tiende a descuidar las actividades abiertas que esconden estrategias subyacentes. Significa crear un frente que después se rocía con un ambiente de familiaridad y de normalidad. Una vez hecho esto, se puede maniobrar sin ser visto, ya que todo el mundo se acostumbra a ver lo obvio y acostumbrado.

### **Estrategia 2. Rodear un estado para salvar otro**

Atacar directamente a un enemigo poderoso y unido es una invitación al desastre. Hay que emplear una confrontación indirecta: concentrar fuerzas para golpear en el punto más débil del enemigo, aprovechar sus fallos, resolver un problema mediante la concentración en un aspecto que parece al margen pero que en calidad es la clave o desviar el problema sobre otra circunstancia.

### **Estrategia 3. Matar con una espada prestada**

Consiste en utilizar los recursos ajenos en provecho propio. Si otro puede hacerlo por ti, no lo hagas tu y apúntate el éxito.

### **Estrategia 4. Relajarse mientras el enemigo se agota a sí mismo**

Hay que forzar a los enemigos a gastar su energía mientras se conserva la propia. Cansar al adversario persiguiendo objetivos inútiles o hacerles venir desde muy lejos, mientras se permanece en el terreno propio.

### **Estrategia 5. Saquear una casa en llamas.**

Los adversarios que ya tienen problemas son más fáciles de vencer que los que no tienen tales distracciones. Hay que aprovechar totalmente las desgracias del enemigo e incluso aumentarlas para restarles fuerza.

### **Estrategia 6. Fingir ir hacia el Este mientras se ataca por el Oeste**

Se crea una falsa impresión para hacer pensar al enemigo que el ataque viene de un lado, cuando en realidad está llegando por otro. El adversario no debe descubrir las intenciones de los falsos movimientos: si no se hace con inteligencia, puede volverse contra uno. Hay que difundir información errónea acerca de las intenciones propias. Así se fuerza al enemigo a concentrar sus defensas en otro frente, dejando vulnerable el que a nosotros nos interesa.

### **Estrategia 7. Crear algo a partir de nada**

Se crea una falsa idea en la mente del adversario haciendo que la fije como real. Si se es capaz de crear algo a partir de nada, las circunstancias más insignificantes pueden conducir al éxito. La mentira repetida mil veces puede llegar a aceptarse como verdad. Convertir algo pequeño en enorme, creado a partir de actitudes preexistentes para avivar los miedos, aumentar los prejuicios o desviar la percepción de los hechos. Una variante es hacer pensar a los demás que uno no tiene nada cuando en edad se tiene algo.

### **Estrategia 8. Atravesar el desfiladero en la oscuridad**

Opone maniobras abiertas, predecible y públicas, a otras encubiertas, sorpresivas y secretas. Significa atraer la atención sobre una línea de acción y desarrollar otras alternativas.

**Estrategia 9. Observar los fuegos que arden al otro lado del río**

Consiste en dejar que los enemigos se destruyan entre ellos. Hay que aprovechar las contradicciones del adversario.

**Estrategia 10. Ocultar la daga tras una sonrisa**

Significa ganar la confianza del contrincante y actuar solamente cuando ha bajado la guardia.

**Estrategia 11. Sacrificar el ciruelo por el melocotonero**

A veces hay que hacer sacrificios parciales en aras de la victoria total, hacer concesiones para conseguir el objetivo principal. Exige un cuidadoso cálculo de beneficios parciales y globales, así como ganancias a largo y a corto plazo.

**Estrategia 12. Robar un cordero al pasar**

Hay que aprovechar las oportunidades que surgen. Cualquier error del enemigo debe ser una ventaja propia.

**Estrategia 13. Golpear la hierba para asustar la serpiente**

Si el adversario es cauteloso e insondable, hay que crear cualquier tipo de agitación para observar su reacción. Atacando un blanco secundario, se puede asustar al enemigo para que haga públicos secretos importantes. Se puede hacer creer al enemigo que se le está cercando y así se entregará más fácilmente. Hay que provocar al enemigo y estudiar su respuesta antes de lanzar una verdadera ofensiva. También sirve para probar a las personas y ver cómo son en realidad.

**Estrategia 14. Levantar un cadáver de entre los muertos**

Significa no utilizar lo que todo el mundo utiliza, sino servirse de lo que nadie se sirve. Hacer revivir algo que ha caído en desuso por descuido o dejadez. Encontrar utilidades a cosas que habían sido hasta entonces ignoradas o consideradas inútiles.

**Estrategia 15. Atraer al tigre fuera de las montañas**

Es mejor hacer salir al enemigo para luchar que adentrarse en territorio peligroso y desconocido para combatirlo. Hay que sacarlo de su entorno

para hacerlo más vulnerable al ataque. Un paso más de esta estrategia es hacer entrar al tigre en las montañas propias.

### **Estrategia 16. Deshacerse del enemigo permitiéndole escapar**

Se utiliza para evitar derramamientos de sangre. Funciona mejor que intentar arrinconarle y provocar una lucha desesperada. No se debe presionar demasiado al enemigo. Cualquier asedio debe dejar una escapatoria para que el enemigo no se sienta decidido a luchar hasta la muerte. Una vez que empiece su fuga, se debilitará y será fácil destruirlo.

### **Estrategia 17. Fabricar un ladrillo para obtener jade**

Engatusar al adversario con algo de poco valor para obtener un beneficio mayor. El ejemplo más claro es el Caballo de Troya. Una variante en el mundo de las negociaciones es empezar con una pequeña petición para obtener una predisposición favorable a peticiones más amplias.

### **Estrategia 18. Capturar al cabecilla para prender a los bandidos**

Una fuerza se deshace cuando se pierde lo que la mantiene unida. Si uno se enfrenta a una oposición masiva, hay que centrarse en su líderes.

### **Estrategia 19. Robar la leña debajo de la caldera**

Este método tiene como objetivo mermar los recursos del enemigo y minar su moral. Tiene doble sentido: privar al enemigo de su sostén físico y también del psicológico.

### **Estrategia 20. Pescar en aguas turbias**

Hay que utilizar la confusión general en provecho propio. Los tiempos de crisis proporcionan oportunidades excepcionales. No hay que confundirlo con "saquear una casa en llamas", que significa aprovecharse de las adversidades concretas del enemigo, mientras que "pescar en aguas turbias", consiste en aprovecharse de una situación general de confusión y de caos. El ideograma chino "crisis" está compuesto de dos caracteres: "peligro" y "oportunidad".

### **Estrategia 21. Desprenderse del caparazón de la cigarra**

Significa dejar atrás las falsas apariencias creadas con un fin. La fachada queda intacta, pero la acción se realiza en cualquier parte.

### **Estrategia 22. Cerrar la puerta para atrapar al ladrón**

En esencia consiste en cercar al enemigo y cerrar todas las vías de escape. Pero exige algunos requisitos previos: se debe tener al menos una concentración superior de fuerzas en el lugar, o una superioridad absoluta; tiene que haber alguna especie de trampa, ya sea física o psicológica; hay que traer al enemigo con algún engaño y hay que cerrar la trampa en el momento adecuado para que realmente el adversario pueda ser atrapado dentro. Si éste percibe alguna posibilidad de escape, seguirá luchando desesperadamente, pero si sabe que su lucha no tiene sentido, acabará entregándose.

### **Estrategia 23. Aliarse con un Estado lejano para atacar al Estado vecino**

Si uno se alía con enemigos (o simplemente neutrales) distantes, mientras se ataca a los cercanos, se pueden minimizar las dificultades logísticas y consolidar además cada victoria. Hay que recordar que estamos hablando de alianzas, no de paz perpetua. Existen intereses permanentes, pero no amigos eternos.

### **Estrategia 24. Tomar prestado el derecho de paso para atacar al vecino**

Se asegura el uso temporal de los recursos de otro aliado para atacar a un enemigo común. Tras haberlos empleado para vencer al enemigo, se emplean ahora contra el aliado que los facilitó. Se emplea para cuando, si tenemos dos adversarios, uno está amenazado por el otro. Si se interviene en ayuda del primero, se amplía la influencia sobre ambos al mismo tiempo. La clave de la estrategia es la capacidad de pedir prestado un camino de paso.

### **Estrategia 25. Reemplazar las vigas y los pilares con madera podrida**

Consiste en robar, sabotear, destruir o eliminar de alguna manera las bases que sostienen al enemigo y sustituirlas por las propias.

### **Estrategia 26. Mata al pollo para asustar al mono**

En esta estrategia se trata de usar tácticas para producir miedo, amenazar, asustar o plegar a otros a la sumisión. Asustando a un tercero, dejamos sumiso a quien nos interesa.

### **Estrategia 27. Hacerse el tonto sin dejar de ser listo**

Las personas más inteligentes no dejan ver siempre lo inteligentes que son. Las que son menos listas y piensan que son muy listas, actúan de forma temeraria. Hay que esperar, hacerse el tonto y aprovechar la oportunidad.

### **Estrategia 28. Retirar al escalera después de haber subido**

Atraer al enemigo a una trampa y después cortarle la vía de escape: al codicioso, con promesa de ganancia; al inflexible, con argucias; al arrogante, con apariencia de debilidad. También quiere decir sumergir a los propios aliados en una situación de crisis que les obligue a inventar nuevas soluciones al problema.

### **Estrategia 29. Adornar los árboles con flores falsas**

Se trata de presentar una apariencia poderosa, incluso si las fuerzas reales son mínimas. Otra variante es que el fuerte se presente como más fuerte para disuadir a los rivales, o más débil para confundirlos. En general, hay que hacer ver que se tienen más fuerzas que las que se poseen.

### **Estrategia 30. Hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios**

El invitado puede cambiar de posición con el anfitrión de muchas maneras: aumentando sus fuerzas hasta que se halla suficientemente fuerte para vencer al anfitrión, infiltrándose como amigo y tomando poco a poco el control o penetrando en el territorio después de haber hecho salir al anfitrión.

### **Estrategia 31. Utilizar una mujer para tender una trampa a un hombre.**

En un sentido más amplio, significa ofrecer al adversario cualquier clase de tentación irresistible.

**Estrategia 32. Abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía**

Hay que utilizar esta estrategia cuando se está en situación muy vulnerable. Se basa en la propensión de la gente a desconfiar de lo que se reconoce abiertamente. Si no se tiene ningún medio de defensa y se revela abiertamente al enemigo, es probable que sospeche lo contrario. Se afirma no ser más de lo que se es con la esperanza que los demás imaginen que somos mucho más.

**Estrategia 33. Dejar que el espía siembre la discordia en su propio campo**

No existen situaciones en las que los espías no puedan ser empleados. Se aconseja manipular a los agentes enemigos para que sirvan a los objetivos propios.

**Estrategia 34. Hacerse daño a sí mismo para ganarse la confianza de enemigo**

La gente tiende a sentir simpatía por los que padecen calamidades. Hay que aparentar ser víctima de tu propia gente para ganar la simpatía y confianza de los enemigos.

**Estrategia 35. Encadenar juntos a los barcos enemigos**

Cuando dos saltamontes están atados por el mismo hilo, ninguno se puede escapar. Trata de cómo convertir en debilidad la fuerza del enemigo. Se intenta entorpecer al enemigo con su propio peso.

**Estrategia 36. Retirarse**

Retirarse cuando todo falla es la estrategia definitiva. Pero no significa huir definitivamente. Al enfrentarnos con un enemigo infinitamente superior, se puede rendir, negociar o retirarse. La retirada no significa la derrota total, el compromiso significa una media derrota y la rendición, la derrota total.

# SUN TZU

## El Arte de la Guerra. Resumido

Es una idea preconcebida pensar que el arte de la guerra es sólo para matar gente. No es para matar gente, es para extinguir el mal.

Yagyu (Siglo XVI)

Los trece artículos sobre el arte de la guerra constituyen el más antiguo de los tratados conocidos sobre esta materia, pero –según sus protagonistas– nunca ha sido superado en amplitud y profundidad de conceptos. Puede muy bien considerarse la esencia concentrada de la sabiduría en lo referente a la conducción de la guerra. Buscando entre los teóricos militares del pasado, sólo podría hallarse en Clausewitz al único capaz, en cierto modo, de compararse a Sun Tzu.

Su autor, personaje real o imaginario, parece ser que vivió los tiempos míticos de “los reinos combatientes”, hace más de veinticinco siglos, de los primeros tiempos de la China clásica. Prácticamente no se conoce nada sobre él, pero el prestigio que posteriormente logró con sus escritos, lo han situado en un puesto de honor entre los tratadistas militares.

- Cinco factores esenciales: 1) Influencia moral. 2) El tiempo. 3) El terreno. 4) El mando. 5) La doctrina
- Por mando entiendo las condiciones de sensatez, sinceridad, humanidad, coraje y rigor del general.
- Ni las recompensas ni el castigo deben ser excesivo.
- Hay que destituir al que no cumple con las estrategias.
- Todo el arte de la guerra está basado en la impostura.
- Por lo tanto, si eres capaz, finge incapacidad; si activo, inactividad.
- Cuando estés cerca, aparenta que estás lejos; cuando estés lejos, que estás cerca.

- Ofrece cebos al enemigo para atraerlo; finge desorden y golpéalo.
- Cuando él se concentra, prepárate; donde es fuerte, evítalo.
- Si es colérico, es fácil conmover su autoridad. Su carácter no es firme.
- Manténlos en tensión y desgástalos.
- Cuando esté unido, divídelo.
- Ataca cuando no este preparado.
- Un ataque puede hacerse sin ingenio, pero debe ser lanzado con sobrenatural velocidad.
- La guerra es como el fuego, aquellos que no deponen las armas son consumidos por ellas.
- La mejor política es tomar un Estado intacto; arruinarlo es menos ventajoso.
- No des un premio por matar.
- Vencer al enemigo sin librar combate es la máxima maestría
- El que descuella en la solución de los problemas, lo hace antes de que se planteen. El que descuella en la conquista del enemigo, triunfa antes que las amenazas se materialicen.
- La suprema excelencia en la guerra es atacar los planes del enemigo.
- Desbarata sus alianzas.
- Si eres numéricamente inferior, sé capaz de retirarte.
- Una fuerza pequeña es solo botín para una fuerza mayor.
- El soberano que obtiene la colaboración de la persona adecuada prospera, quién no se arruinará.
- Un ejercito confundido conduce al otro a la victoria.
- El que tiene propósitos confusos no puede enfrentar al enemigo.
- El que sabe cuando pelear, y cuando no, saldrá victorioso.
- Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo, en cien batallas, nunca estarás en peligro.
- Cuando ignoras tanto a tu enemigo como a ti mismo, tus posibilidades de ganar o de perder son las mismas.
- Si ignoras tanto a tu enemigo como a ti mismo, es seguro que en cada batalla estarás en peligro.

- La invencibilidad depende de uno mismo, la vulnerabilidad del enemigo, de él.
- Aquello que depende de mí, puedo hacerlo: De lo que depende del enemigo, no puedo estar seguro.
- Uno defiende cuando sus fuerzas son insuficientes; ataca cuando son abundantes.
- El manejo de muchos es como el manejo de pocos, es cuestión de organización.
- Usa lo más sólido para atacar lo más débil.
- Usa la fuerza normal para atacar, la extraordinaria para ganar.
- Los que son duchos en la guerra, llevan al enemigo hasta el campo de batalla y no son llevados allí por él.
- Para estar seguro de conservar lo que defiendes, defiende un lugar que el enemigo no ataque.
- Contra los duchos en el ataque, el enemigo no sabe dónde defenderse, contra los duchos en la defensa, el enemigo no sabe dónde atacar.
- Ven como el viento, retírate como el relámpago.
- El enemigo no debe saber dónde tengo intención de dar batalla.
- El que tiene poco debe prepararse contra el enemigo, el que tiene mucho obliga a prepararse contra él.
- Asegúrate de los planes del enemigo y sabrás cual será la estrategia exitosa y cual no.
- Ponlo a prueba y sabrás donde su fuerza es abundante y donde no.
- Así un ejercito evita lo fuerte y golpea lo débil.
- Del inconveniente saca beneficio.
- Cuando apoya su espalda en la colina, no te opongas a él.
- Cuando pretenda ir no lo persigas.
- No ataques a su tropa de elite.
- Déjale una vía de escape.
- No apures a un enemigo acorralado.
- Cuando descubras el proceder correcto, actúa; no esperes ordenes.

- Cuando el mundo está en paz, el caballero pone la espada al lado de él.
- Un General estúpido y valiente es una calamidad.
- Pelea cuesta abajo, no subas para atacar.
- Cuando los enviados se excusan, el enemigo desea el cese de las hostilidades.
- Cuando el enemigo propone una tregua está conspirando.
- Si deseas conducir una guerra ofensiva, debes conocer a los hombres de tu enemigo.
- Confía en los traidores de tu enemigo.
- Si no estás en peligro no pelees.
- Provoca incendio en el momento oportuno.
- Aquellos que emplean inundaciones son poderosos.
- No hay lugar donde no se utilice espionaje.

## SUN BIN

### **Breve resumen del libro El arte de la guerra II**

Sun Bin, descendiente directo del autor de El arte la guerra y escrito un siglo después, se puede considerar una continuación del mismo. Aunque ya se conocían algunos fragmentos, fue en 1972 cuando se encontró el texto de esta obra. Su autor, Sun Bin, "el mutilado", está considerado también como uno de los más importantes estrategias de la antigua China y fue discípulo del mítico sabio Taoísta "El maestro del valle del demonio", reconocido como el más grande teórico del arte de la estrategia.

#### **¿Qué debo hacer si soy más fuerte y dispongo de más fuerzas que mi enemigo?**

Esta es la pregunta de una persona inteligente. Cuando tus fuerzas son mayores y más poderosas, pero todavía preguntas como emplearlas, esta es la forma de garantizar la seguridad de tu nación. Cambia el mando por una fuerza auxiliar. Desordena las tropas en filas confusas, para que el adversario se confíe y entonces seguramente entrará en batalla.

#### **¿Qué debo hacer cuando el enemigo es más numeroso y más fuerte que yo?**

Ordena que la vanguardia sea replegable, asegurándose de esconder la retaguardia, de forma que la vanguardia pueda retirarse con seguridad. Despliega las armas de largo alcance en la línea de frente, las armas cortas atrás, con arqueros móviles para apoyar una presión sostenida. Haz que la fuerza principal quede inmóvil y espera a ver qué es lo que el enemigo puede hacer.

#### **¿Cómo se debe atacar a los que está desesperados?**

Espera hasta que encuentren un medio de sobrevivir.

**¿Cómo se ataca a fuerzas iguales?**

Hay que confundirlas y dividir las. Concentro mis tropas para separar las del enemigo sin que éste se de cuenta de lo que está sucediendo. Sin embargo si el enemigo no se divide, asíéntate y no te muevas; no luches cuando no haya duda.

**¿Hay alguna forma de atacar una fuerza diez veces mayor que la mía?**

Sí. Ataca cuando no estén preparados, actúa cuando menos se lo esperen.

**¿Cómo puedo hacer que mi ejército siga las órdenes de una forma habitual?**

Sé digno de confianza de una forma habitual.

**¿Son puntos críticos las recompensas y los castigos para los guerreros?**

No. Las recompensas con medios de alentar las tropas, de hacer que los que luchan no se preocupen por la muerte. Los castigos son medios de corregir el desorden haciendo que las tropas respeten la autoridad. Ambos pueden reforzar la oportunidad de victoria, pero no son los elementos cruciales.

**¿Son puntos críticos para el arte de guerrear, la planificación, el impulso, la estrategia y el engaño?**

No. La planificación es un medio de reunir un gran número de personas. El impulso se utiliza para asegurar que los soldados luchen. La estrategia es un medio de coger desprevenido al enemigo. El engaño es un medio de frustrar la oposición. Todos estos elementos pueden aumentar las posibilidades de ganar, pero no son los elementos más cruciales.

**Entonces, ¿Qué es lo que es crucial?**

Evaluar la oposición, imaginar las zonas de peligro, garantizar la vigilancia del terreno..., son los principios generales para los jefes. Garantizar tu ataque allí donde no haya defensa es lo esencial para el arte de la guerra.

**¿Para que son los soldados rasos?**

Los jefes con conocimientos no esperan el éxito sólo confiando en los soldados rasos.

Una milicia no debe confiar en una formación fija; esto es lo que ha sido transmitido por los sabios de la antigüedad.

La victoria en la guerra es una forma de preservar las naciones que están a punto de perecer y de perpetuar las sociedades que van a morir; el fracaso en la guerra consiste en perder territorio y en vez amenazada la soberanía. Es por esto por lo que debe examinarse los asuntos militares. Sin embargo, aquellos que disfrutaban del militarismo perecerán; y aquellos que ambicionan la victoria sufrirán la desgracia. La guerra no es algo para disfrutar, la victoria no ha de ser un objeto de ambición.

Actúa sólo cuando estés preparado. Cuando una plaza es pequeña, pero su defensa es firme, eso significa que tiene suministros. Cuando hay pocos soldados, pero el ejército es fuerte, eso significa que tienen un sentimiento del sentido de la lucha. Nadie en el mundo puede ser firme y fuerte si lucha sin suministros o sin el sentimiento del sentido de la lucha.

Cuando sabes que los soldados son dignos de confianza, no dejes que otros los atraigan para sí. Lucha sólo cuando estés seguro de ganar, sin dejarlo saber a nadie.

La capacidad de desplazar a un ejército en el acto es una forma de estar preparado contra los que son más fuertes. Una fuerza expedicionaria móvil y ligera de tropas especialmente entrenadas se utiliza para oponerse a un ataque relámpago.

Los ricos no están forzosamente seguros, los pobres no están necesariamente inseguros, la mayoría no prevalece necesariamente, las minorías no fracasan forzosamente. Lo que determina quien gana y quien pierde, quien está seguro y quien en peligro es su ciencia, su estrategia.

Si el número de tus adversarios es mayor, pero eres capaz de dividirlos de forma que no puedan ayudarse unos a otros, existe un modo de ganar.

Los gobiernos inteligentes y los generales con conocimiento de la ciencia militar deben prepararse primero; después pueden lograr el éxito antes de combatir, de forma que no pierden un posible logro exitoso después de luchar. Por ello, cuando los guerreros salen con éxito y vuelven sin ser heridos, entienden el arte la guerra.

Aunque un ejército enemigo tenga muchas tropas, un experto puede dividirlos, de forma que no puedan ayudarse entre sí cuando son atacadas.

Si tu equipamiento no es eficaz, mientras que el enemigo está bien preparado, tu ejército será aplastado.

Los jefes deben ser justos; si no son justos, carecerán de dignidad. Si carecen de dignidad, carecerán de carisma; si carecen de carisma, sus soldados

no se enfrentaran a la muerte por ellos. Por esta razón, la justicia es la cabeza del arte la guerra.

Los jefes de vencer humanos, si no son humanos, sus fuerzas no son eficaces. Si sus fuerzas no son eficaces no logran nada. Por ello, la humanidad constituye las tripas del arte la guerra.

Los jefes deben tener integridad; sin integridad no tienen poder. Si no tienen poder, no pueden obtener lo mejor de sus ejércitos. Por ello, la integridad es la mano del arte la guerra.

Cualquiera que tenga forma puede ser definido, y cualquiera que pueda ser definido puede ser vencido.

Cuando las personas obedecen las normas sin recompensa ni castigos, se trata de órdenes que pueden ejecutar. Cuando los de arriba son recompensados y los de abajo son castigados, más incluso si el pueblo no obedecer las órdenes, se trata de órdenes que el pueblo es incapaz de ejecutar.

Cuando se practica constantemente el orden para educar a las personas, éstas obedecen. Cuando no se practica constantemente el orden para educar a las personas, entonces éstas no obedecen. Cuando se practica el orden constantemente, ello significa que es eficaz para el conjunto.

Cuando se emplea a las personas de forma coherente con su naturaleza, entonces las órdenes con ejecutadas como una corriente que fluye.

No dejes que nada te seduzca, no dejes que nada que altere. Hay que centrarse sólo en lo que es apropiado.

Aunque seas sólido, mantente a la defensiva; aunque seas fuerte sé evasivo.

Responder a una forma con una forma es franqueza, responder sin forma a la forma es sorpresa.

Mira con los ojos de todo el mundo y no habrá nada que no puedas ver. Escucha con los oídos de todo el mundo y no habrá nada que no puedas oír. Piensa con la mente de todo el país y no habrá nada que no puedas conocer.

Hay seis formas de escoger a las personas para ejercer el mando: enriquecerlos y observar si se refrenan de la mala conducta para probar su humanidad. Ennobleclos y ver si se contienen de la altanería, para probar su sentido de justicia. Darles responsabilidades para ver si se contienen del comportamiento despótico, para probar su lealtad. Tentarlos para probar su confianza. Ponerlos en peligro y ver si no se asustan, para probar su valor. Abrumarlos y ver si permanecen incansables, para probar como abordan estratégicamente los problemas.

# MIYAMOTO MUSASHI

## El libro de los Cinco Anillos

De acuerdo con sus propios escritos, Musashi comenzó a comprender el Camino de la Estrategia cuando alcanzó los 50 años de edad. Junto con su hijo adoptivo Iori, un huérfano que había encontrado en sus viajes, se asentó en Ogura en el año 1634. No volvió a salir nunca de la isla de Kyushu. Tras seis años en Ogura, Musashi fue invitado a pasar un tiempo como huésped de Hosokawa Chūri, señor del castillo de Kumamoto. Pasó algunos años con Lord Chūri, tiempo durante el cual se dedicó a enseñar y a pintar. En 1643 se retiró para llevar una vida de ermitaño en la cueva de Reigendo, lugar donde escribió el "Libro de los Cinco Anillos", el cual dedicó a su pupilo Teruo Magonojo. Terminó de escribir el libro unas semanas antes de su muerte, el 19 de mayo de 1645.

Musashi es conocido en Japón como "Kinsei", que significa algo así como "Sacerdote de la Espada". El Libro de los Cinco Anillos encabeza cualquier bibliografía sobre Kendo, y resulta único entre todos los libros sobre artes marciales, en el sentido de que trata la estrategia de guerra a gran escala exactamente de la misma forma que el combate individual.

El libro no es una tesis sobre estrategia, sino, usando las palabras del propio Musashi: "una guía para aquellos que desean aprender acerca de la estrategia". Como tal guía, sus contenidos siempre están más allá de lo que los estudiantes son capaces de percibir.

Cuanto más se lee el libro, más se encuentra en sus páginas. Se trata, de alguna manera, de "la última voluntad" de Musashi, la llave para abrir el sendero que él había recorrido. Al igual que otros ronin de la época, Musashi podría haber fundado una escuela cuando rondaba la treintena, siendo ya famoso y respetado, y haberse dedicado a disfrutar del éxito.

Sin embargo, la opción que siguió fue la de continuar en solitario con su estudio, tal y como había hecho hasta entonces. Incluso en sus últimos años, abandonó la vida confortable que disfrutaba en el castillo de Kumamoto, y vivió dos años más en una cueva, en soledad, y dedicado a la contemplación y a escribir lo que había aprendido.

Escribió que "cuando has comprendido el Camino de la Estrategia, no existe una sola cosa que no seas capaz de comprender", y "puedes ver

el Camino en todas las cosas". De hecho, se convirtió en un maestro en casi todas las artes y artesanías. Realizó obras maestras de pintura en tinta, posiblemente más valoradas que las de cualquier otro pintor. fue un experto en el arte de la caligrafía, realizó esculturas en madera, trabajos en metal, e incluso fundó una escuela de artesanos "Tsuba" (las empuñaduras labradas de las espadas).

También se dice que escribió poemas y canciones, aunque ninguno de éstos se ha conservado en la actualidad. Su obras estaban firmadas habitualmente con su sello "Musashi", y también con el sobrenombre de "Niten". Niten significa "dos cielos" y es el nombre que dió a su "escuela" de estrategia. Tal y como escribió: "estudia los Caminos de todas las profesiones". Y evidentemente fue el primero en seguir su propio consejo.

Musashi escribió sobre los diversos aspectos del Kendo (arte marcial de manejo de la espada), de tal forma que cada uno puede estudiar según su nivel. Un principiante puede sacar provecho a nivel de principiante, así como un experto puede captar sutilezas a nivel experto.

Su obra no se aplica solo a la estrategia militar, sino a cualquier situación en la cual es necesario usar de la táctica. Los hombres de negocios japoneses usan el "Libro de los Cinco Anillos" como un manual de gestión empresarial, desarrollando campañas de ventas tal y como si fuesen operaciones militares. Y que funcione bien o no, depende simplemente de lo bien que se hayan comprendido los Principios de la Estrategia.

## **Desintegración**

La desintegración le llega a todas las cosas. Cuando una casa, una persona, o un adversario se derrumba, se desmorona saliendo del ritmo del tiempo. En el arte de la guerra en sentido amplio, también es esencial encontrar el ritmo de los adversarios a medida que lo pierden, y perseguirlos para que no se abra ninguna brecha. Si dejas pasar los momentos vulnerables, existe la posibilidad de un contraataque. En el arte individual de la guerra, también sucede que un adversario pierda el ritmo en el combate y empiece a derrumbarse. Si no aprovechar esta oportunidad, el adversario se recobrará y empezará a presentarte dificultades. Es esencial seguir con atención cualquier pérdida de posición por parte de tu contrincante, para impedirle que se recupere.

## **Mover las sombras**

"Mover las sombras" es algo que puedes hacer cuando no eres capaz de distinguir lo que tus adversarios están pensando. Cuando no puedes ver el estado de tus contrincantes, aparenta un poderoso ataque para ver qué hará el enemigo.

### **Parar las sombras**

“Parar las sombras” es lo que haces cuando puede percibirse las intenciones agresivas del adversario hacia ti. En el arte la guerra en sentido amplio, esto quiere decir detener la acción del enemigo en el mismo punto de su arranque. Si muestras a los contrincantes contundentemente cómo controlas la ventaja, cambiarán sus intenciones paralizados por esta fuerza. Cambia tu también su actitud hacia una mente vacía, y desde ella toma la iniciativa; es desde aquí desde donde puedes ganar. Asimismo, en el arte individual de la guerra, te aprovechas de un ritmo ventajoso para atajar la fuerte determinación de la motivación del contrario; después encuentra la ventaja para ganar en el momento de la pausa y toma la iniciativa. Esto requiere mucha práctica.

### **Contagio**

En todas partes hay contagio. Incluso el sueño y el bostezo pueden ser contagiosos. También existe el contagio del ritmo temporal. En el arte de la guerra en sentido amplio, cuando los adversarios están agitados y con toda evidencia tienen prisa por actuar, compórtate como si fueras totalmente indiferente, aparentando estar muy relajado y confortable. Si lo haces, los contrarios, influenciados por este estado de ánimo, perderán su entusiasmo inicial. Cuando creas que los contrincantes han “captado” estado de ánimo, vacía tu mente y actúa rápida y firmemente, para ganar la ventaja conquistada. También en el arte individual de la guerra, es esencial está relajado en cuerpo y mente, darse cuenta del momento en el que el contrincante se descuida, y tomar con celeridad la iniciativa para ganar.

### **Distraer la atención seduciendo**

También existe algo llamado “distraer seduciendo” que es parecido al “contagio”. Un estado de ánimo que distraer la atención es el aburrimiento. Otro es la agitación. Otro la pusilanimidad. Dominar cualquiera de ellos requiere práctica.

### **Desconcierto**

El “desconcierto” sucede de muchas maneras. A veces ocurre con el sentimiento de estar sometido a una gran presión. Otras, porque la presión es desmesurada. Un tercer caso ocurre con el sentimiento de sorpresa ante lo inesperado. En el arte de la guerra a gran escala, es fundamental causar desconcierto. Es esencial atacar resueltamente cuando los enemigos no se lo

esperan; después, cuando sus mentes tan agitadas, utiliza este hecho en tu favor para tomar la iniciativa y ganar. En el combate individual, muéstrate primero relajado, y después entra de repente a la carga con fuerza; cuando la mente del contrincante cambie de táctica, es esencial que sigas atentamente lo que hace, no dándole respiro un solo momento, percibiendo la ventaja del momento y juzgando exactamente entonces como ganar.

### **Susto**

Existe el susto en toda clase de situaciones. Surge así la mente asustada por lo inesperado. Si puedes captar el momento del susto, puedes aprovecharte de este para vencer.

### **Adherirse estrechamente**

“Adherirse estrechamente” significa pegarse a un contrincante, cuando estás luchando a poca distancia y observas que no te está yendo bien. El punto esencial es aprovecharse de las oportunidades de ganar incluso cuando estás luchando codo a codo.

### **Atacar los flancos**

“Atacar los flancos” significa que cuando empujas algo con fuerza, difícilmente cede por las buenas. En el arte de las grandes batallas, observa a las tropas enemigas; cuando ha avanzado una oleada, ataca el flanco de este potente frente y obtendrás la superioridad. Cuando se derrumba el flanco, todo el mundo tiene la impresión de desmoronamiento. Pero incluso cuando se están desmoronando los flancos, es esencial darse cuenta de cuando cada uno de ellos está presto a derrumbarse, y sentir cómo vencerlos. También en el arte individual de la guerra, cuando infringes una herida a una parte del cuerpo, cada vez que el adversario hace un movimiento agresivo, su cuerpo se debilita poco a poco hasta que está listo para derrumbarse, y entonces es fácil vencerle. Es fundamental estudiar cuidadosamente todo esto para discernir el momento en que puedes ganar.

### **Confundir**

Confundir a los contrincantes significa actuar de tal manera que les impida mantener la mente en calma. En el arte de las grandes batallas, significa valorar las mentes de los adversarios en el campo de batalla, y servirte del poder de tu conocimiento del arte de la guerra para manipular su atención,

confundiendo sus pensamientos acerca de lo que vas a hacer; esto quiere decir encontrar un ritmo que aturda a los enemigos, discerniendo con precisión cuál es el momento de ganarles. También en el arte individual de la guerra, intenta varias maniobras según la oportunidad del momento, haciendo pensar al contrincante que ahora vas a hacer esto, después lo otro, y a continuación algo distinto, hasta que veas que empieza a estar desconcertado, y así ganar a voluntad. Esta es la esencia de la batalla.

### **Aplastar**

“Aplastar” exige un estado de ánimo de aniquilamiento, como cuando ves débil a un adversario y te creces entonces para vencerle. En el arte de las grandes batallas, esto significa despreciar a los enemigos cuando su número es pequeño; o incluso si son muchos, concentrar tu fuerza en aplastarlos, si estando desmoralizados y debilitados, poniéndolos en situación de inferioridad. Si tú “aplastamiento” es débil, puede volverse contra ti. Tienes que saber distinguir cuidadosamente cuando estás en pleno control de ti mismo en el momento de atacar para aplastar. También en el arte individual de la guerra, cuando tú contrincante no está tan entrenado como tú, o cuando su ritmo disminuye, o cuando empieza a retroceder, es esencial no dejarle que tome aliento, ni concederle siquiera el tiempo de pestañear: abátele inmediatamente. Lo más importante es no dejarle recuperarse. Todo esto ha de ser estudiado cuidadosamente.

### **Cambiar la montaña y el mar**

“Montaña y mar” significa que es perjudicial hacer lo mismo una otra vez. Puedes repetir algo una vez, pero no hacerlo una tercera. Cuando intentas algo en un adversario, si no funciona la primera vez, no obtendrás ningún beneficio apresurándote en hacerlo de nuevo.

Cambia abruptamente tu táctica, haciendo algo completamente diferente. Si esto tampoco funciona, prueba entonces algo distinto. Así pues, la ciencia del arte de la guerra implica la presencia de la mente para “actuar como el mar, cuando el enemigo es como una montaña, y actuar como una montaña, cuando el enemigo es como un mar”. Esto exige una atenta reflexión.

### **Eliminar el corazón**

Cuando luchas con un enemigo y parece que estás ganando por tu habilidad en esta ciencia, el adversario quizás todavía mantenga la esperanza

y, aunque aparentemente derrotado, se niegue a reconocer internamente la derrota. "Eliminar el corazón" se aplica en estos casos. Esto significa cambiar repentinamente de actitud, para hacer que el enemigo vez de mantener esa idea; lo principal en este caso es observar cómo se siente derrotado desde el fondo de su corazón. Puedes "eliminar el corazón" (La Esperanza) de la gente con armas, con tu cuerpo, o con tu mente. Esto no ha de entenderse de una sola manera. Cuando tus enemigos han perdido completamente el corazón (la esperanza), ya no tienes que prestarles atención nunca más. En otro caso, mantente alerta. Si los enemigos conservan aún sus ambiciones, difícilmente sucumbirán.

### **Renovarse**

Cuando luchas con enemigos, si sientes que estás estancado y no progresas, arroja fuera tu estado de ánimo y piensa que estás empezando todo de nuevo. A medida que te hagas con este ritmo, discierne cuando ganar. Esto es "renovarse". En cualquier ocasión en que sientes que se está produciendo tensión y fricción entre tú y los demás, si cambias tu mente en ese preciso instante, puedes vencer con una clara ventaja. Esto es "renovarse". En el arte de la guerra a gran escala es esencial entender que significa "renovarse". Es algo que aparece de repente mediante el poder del conocimiento el arte de la guerra. Esto debe ser atentamente considerado.

### **Grande y pequeño**

Cuando estás luchando contra algún enemigo y te sientes atrapado en pequeña maniobras, recuerda esta ley del arte de la Guerra: en medio de los detalles, cambia súbitamente a una vasta perspectiva. Cambiar a lo grande o a lo pequeño es una parte voluntaria de la ciencia del arte de la guerra. Es esencial para los guerreros intentar hacerlo también en la conciencia ordinaria de la vida humana.

### **Un jefe que conoce a los soldados.**

"Un jefe que conoce a los soldados" es un método practicado siempre en tiempos de conflicto, tras haber alcanzado la maestría a la que uno aspira: habiendo logrado el poder del conocimiento del arte de la guerra, piensa en los adversarios como en tus propios soldados, sabiendo que puedes ordenarles lo que desees y manejarles con libertad. Tú eres el jefe, los adversarios son las tropas. Esto requiere práctica.

**Ser como un muro de roca.**

“Ser como un muro de roca” ocurre cuando un maestro del arte de la guerra se vuelve de repente como un muro de roca, inaccesible a cualquier cosa y completamente inamovible.

# MAO TSE TUNG

En el año 1.999 fue el 50° aniversario de la Revolución China. Sin entrar en detalles de ideologías, se puede decir que para bien o para mal, Mao fue una de las grandes figuras del S. XX. Derrotó a los japoneses que ocupaban su patria y ganó una larga guerra civil que comenzó con gran inferioridad de medios. Más tarde, unificó y convirtió a China en la potencia que es hoy en día y sentó las bases de lo que este "Imperio del Centro" pueda llegar a ser...

Se puede decir que fue un líder, estratega y jefe militar excelente, aunque también hay que hacer constar su pueblo lo pagó con sangre y sufrimientos. Probablemente, mató más seres humanos que Stalin y Hitler juntos. La historia dirá si el precio fue demasiado elevado... Usted y el tiempo tienen la última opinión.

## Principios militares

He aquí nuestros principios militares:

1. Asestar golpes primero a las fuerzas enemigas dispersas y aisladas, y luego a las fuerzas enemigas concentradas y poderosas.
2. Tomar primero las ciudades pequeñas y medianas y las vastas zonas rurales, y luego las grandes ciudades.
3. Tener por objetivo principal el aniquilamiento de la fuerza viva del enemigo y no el mantenimiento o conquista de ciudades o territorios.

El mantenimiento o conquista de una ciudad o un territorio es el resultado del aniquilamiento de la fuerza viva del enemigo, y, a menudo, una ciudad o territorio puede ser mantenido o conquistado en definitiva sólo después de cambiar de manos repetidas veces.

4. En cada batalla, concentrar fuerzas absolutamente superiores (dos, tres, cuatro y en ocasiones hasta cinco o seis veces las fuerzas del enemigo), cercar totalmente las fuerzas enemigas y procurar aniquilarlas por completo, sin dejar que nadie se escape de la red.

En circunstancias especiales, usar el método de asestar golpes demoledores al enemigo, esto es, concentrar todas nuestras fuerzas para hacer un

ataque frontal y un ataque sobre uno o ambos flancos del enemigo, con el propósito de aniquilar una parte de sus tropas y desbaratar la otra, de modo que nuestro ejército pueda trasladar rápidamente sus fuerzas para aplastar otras tropas enemigas.

Hacer lo posible par evitar las batallas de desgaste, en las que lo ganado no compensa lo perdido o sólo resulta equivalente. De este modo, aunque somos inferiores en el conjunto (hablando en términos numéricos), somos absolutamente superiores en cada caso y en cada batalla concreta, y esto nos asegura la victoria en las batallas. Con el tiempo, llegaremos a ser superiores en el conjunto y finalmente liquidaremos a todas las fuerzas enemigas.

5. No dar ninguna batalla sin preparación, ni dar ninguna batalla sin tener la seguridad de ganarla; hacer todos los esfuerzos para estar bien preparados para cada batalla, hacer todo lo posible para que la correlación existente entre las condiciones del enemigo y las nuestras nos asegure la victoria.

6. Poner en pleno juego nuestro estilo de lucha: valentía en el combate, espíritu de sacrificio, desprecio a la fatiga y tenacidad en los combates continuos (es decir, entablar combates sucesivos en un corto lapso y sin tomar repose).

7. Esforzarse por aniquilar al enemigo en la guerra de maniobras. Al mismo tiempo, dar importancia a la táctica de ataque a posiciones con el propósito de apoderarse de los puntos fortificados y ciudades en manos del enemigo.

8. Con respecto a la toma de las ciudades, apoderarse resueltamente de todos los puntos fortificados y ciudades débilmente defendidas por el enemigo. Apoderarse, en el momento conveniente y si las circunstancias lo permiten, de todos los puntos fortificados y ciudades que el enemigo defienda con medianas fuerzas. En cuanto a los puntos fortificados y ciudades poderosamente defendidos por el enemigo, tomarlos cuando las condiciones para ello hayan madurado.

9. Reforzar nuestro ejército con todas las armas y la mayor parte de los hombres capturados al enemigo. La fuente principal de los recursos humanos y materiales para nuestro ejército está en el frente.

10. Aprovechar bien el intervalo entre dos campañas para que nuestras tropas descansen, se adiestren y consoliden. Los períodos de descanso, adiestramiento y consolidación no deben, en general, ser muy prolongados para no dar, hasta donde sea posible, ningún respiro al enemigo.

Estos son los principales métodos que emplea el Ejército Popular de Liberación para derrotar a Chiang Kai-shek. Han sido forjados por el Ejército Popular de Liberación en largos años de lucha contra los enemigos nacionales y extranjeros, y corresponden completamente a nuestra situación actual. (...) Nuestra estrategia y táctica se basan en la guerra popular y ningún ejército antipopular puede utilizarlas.

*La situación actual y nuestras tareas. (25 de diciembre de 1947), Obras Escogidas, t. IV*

## **Objetivo de la guerra**

El objetivo de la guerra no es otro que conservar las fuerzas propias y destruir las enemigas (destruir las fuerzas enemigas significa desarmarlas o privarlas de su capacidad para resistir, y no significa aniquilarlas todas físicamente).

La defensa tiene como objetivo inmediato conservar las fuerzas propias, pero al mismo tiempo es un medio de complementar el ataque o prepararse para pasar al ataque. La retirada pertenece a la categoría de la defensa y es una continuación de ésta, en tanto que la persecución es una continuación del ataque.

Hay que señalar que la destrucción de las fuerzas enemigas es el objetivo primario de la guerra y la conservación de las fuerzas propias, el secundario, porque sólo se puede conservar eficazmente las fuerzas propias destruyendo las enemigas en gran número.

Por lo tanto, el ataque, como medio principal para destruir las fuerzas del enemigo, es lo primario, en tanto que la defensa, como medio auxiliar para destruir las fuerzas enemigas y como uno de los medios para conservar las fuerzas propias, es lo secundario. Es cierto que en la práctica de la guerra, la defensa desempeña el papel principal en muchas ocasiones, mientras que en las demás lo desempeña el ataque, pero si la guerra se considera en su conjunto, el ataque sigue siendo lo primario.

*Sobre la guerra prolongada (mayo de 1938), Obras Escogidas, t. II.*

## **Sorpresa**

Sin preparación, la superioridad de fuerzas no es superioridad real ni puede haber tampoco iniciativa. Sabiendo esta verdad, una fuerza inferior pero

bien preparada, a menudo puede derrotar a una fuerza enemiga superior mediante ataques por sorpresa.

*Sobre la guerra prolongada. (mayo de 1938), Obras Escogidas, t. II.*

## **Guerra y política**

La guerra es la continuación de la política. En este sentido, la guerra es política, y es en sí misma una acción política. No ha habido jamás, desde los tiempos antiguos, ninguna guerra que no tuviese un carácter político. (...)

Pero la guerra tiene sus características peculiares, y en este sentido, no es igual a la política en general. La guerra es la continuación de la política por otros medios. Cuando la política llega a cierta etapa de su desarrollo, más allá de la cual no puede proseguir por los medios habituales, estalla la guerra para barrer el obstáculo del camino. (...) Cuando sea eliminado el obstáculo y conseguido nuestro objetivo político, terminará la guerra. Mientras no se elimine por completo el obstáculo, la guerra tendrá que continuar hasta que se logre totalmente el objetivo. (...) Se puede decir entonces que la política es guerra sin derramamiento de sangre, en tanto que la guerra es política con derramamiento de sangre.

*Sobre la guerra prolongada (mayo de 1938), Obras Escogidas, t. II.*

Todos los comunistas tienen que comprender esta verdad: El Poder nace del fusil.

*Problemas de la guerra y de la estrategia (6 de noviembre de 1938), Obras Escogidas, tomo II.*

## **La victoria**

La victoria de ningún modo debe hacernos relajar la vigilancia. Quiquiera que relaje la vigilancia quedará desarmado políticamente y se verá reducido a una posición pasiva.

*Discurso pronunciado en la Reunión Preparatoria de la Nueva Conferencia Consultiva Política (15 de junio de 1949), Obras Escogidas, t. IV.*

Luchar, fracasar, volver a luchar, fracasar de nuevo volver otra vez a luchar, y así hasta la victoria

*Desechar las ilusiones, prepararse para la lucha (14 de agosto de 1949),  
Obras Escogidas, t. IV.*

Los mandos y combatientes de ningún modo deben relajar ni en lo más mínimo su voluntad de combate; toda idea que tienda a relajar la voluntad de combate o a subestimar al enemigo, es errónea.

Un jefe militar no puede pretender ganar la guerra traspasando los límites impuestos por las condiciones materiales, pero si puede y debe esforzarse para vencer dentro de tales límites. El escenario de acción para un jefe militar está construido sobre las condiciones materiales objetivas, pero en este escenario puede dirigir magníficas acciones de épica grandiosidad.

*Informe ante la II Sesión Plenaria del Comité Central elegido en el VII Congreso Nacional del Partido Comunista de China (5 de enero de 1949), Obras Escogidas, t. IV.*

# BUSHIDO

Los samuráis y su modo de vida fueron oficialmente abolidos en los primeros años de 1870.

No había necesidad para los hombres luchadores, para los guerreros, para los samuráis. Pero no fueron olvidados del todo.

Aunque esa es otra historia...

Bushido, literalmente traducido como "**El Camino del Guerrero**", se desarrolló en Japón entre las eras Heian y Tokugawa (S. IX-XII). Era un **modo de vida y un código para el samurai**, una clase de guerreros similar a los caballeros medievales de Europa.

Estaba influenciado por el Zen y el Confucionismo, dos diferentes escuelas de pensamiento de esos periodos. El Bushido pone el énfasis en "Lealtad, auto-sacrificio, justicia, sentido de la vergüenza, modales refinados, pureza, modestia, frugalidad, espíritu marcial, honor y afecto"

## El Código de Bushido

Estos son los **siete principios** que rigen el código de Bushido, la guía moral de la mayoría de samurai de Rokugan. Sed fieles a él y vuestro honor crecerá. Rompedlo, y vuestro nombre será denostado por las generaciones venideras.

### 1. GI - Honradez y Justicia

Sé honrado en tus tratos con todo el mundo. Cree en la Justicia, pero no en la que emana de los demás, sino en la tuya propia.

Para un auténtico samurai no existen las tonalidades de gris en lo que se refiere a honradez y justicia.

Sólo existe lo correcto y lo incorrecto.

## **2. YU - Valor Heroico**

Álzate sobre las masas de gente que temen actuar. Ocultarse como una tortuga en su caparazón no es vivir.

Un samurai debe tener valor heroico. Es absolutamente arriesgado. Es peligroso. Es vivir la vida de forma plena, completa, maravillosa. El coraje heroico no es ciego. Es inteligente y fuerte.

Reemplaza el miedo por el respeto y la precaución.

## **3. JIN - Compasión**

Mediante el entrenamiento intenso el samurai se convierte en rápido y fuerte. No es como el resto de los hombres. Desarrolla un poder que debe ser usado en bien de todos.

Tiene compasión. Ayuda a sus compañeros en cualquier oportunidad. Si la oportunidad no surge, se sale de su camino para encontrarla.

## **4. REI - Cortesía**

Los samurai no tienen motivos para ser crueles. No necesitan demostrar su fuerza. Un samurai es cortés incluso con sus enemigos. Sin esta muestra directa de respeto no somos mejores que los animales.

Un samurai recibe respeto no solo por su fiereza en la batalla, sino también por su manera de tratar a los demás. La auténtica fuerza interior del samurai se vuelve evidente en tiempos de apuros.

## **5. MEYO - Honor**

El Auténtico samurai solo tiene un juez de su propio honor, y es él mismo. Las decisiones que tomas y cómo las llevas a cabo son un reflejo de quien eres en realidad.

No puedes ocultarte de ti mismo.

## **6. MAKOTO - Sinceridad Absoluta**

Cuando un samurai dice que hará algo, es como si ya estuviera hecho. Nada en esta tierra lo detendrá en la realización de lo que ha dicho que hará.

No ha de “dar su palabra” No ha de “prometer” El simple hecho de hablar ha puesto en movimiento el acto de hacer.

Hablar y Hacer son la misma acción.

## **7. Chugo - Deber y Lealtad**

Para el samurai, haber hecho o dicho “algo”, significa que ese “algo” le pertenece. Es responsable de ello y de todas las consecuencias que le sigan.

Un samurai es intensamente leal a aquellos bajo su cuidado. Para aquellos de los que es responsable, permanece fieramente fiel.

Las palabras de un hombre son como sus huellas; puedes seguirlas donde quiera que él vaya.

Cuidado con el camino que sigues.

**Algunos comentarios de Mirumoto Jinto**, Rikugunshokan del Clan del Dragón, sobre el código de Bushido:

### **Sobre el valor:**

El camino del valiente no sigue los pasos de la estupidez.

### **Sobre la lealtad:**

Un perro sin amo vagabundea libre. El halcón de un Daimyo (Señor Feudal) vuela más alto.

Solo hay una lealtad superior a la del samurai hacia su Daimyo: la del Daimyo hacia sus súbditos.

### **Sobre el Respeto:**

Un alma sin respeto es una morada en ruinas. Debe ser demolida para construir una nueva.

### **Sobre la Excelencia:**

La perfección es una montaña inescalable que debe ser escalada a diario.

### **Sobre la Venganza:**

La ofensa es como un buen **haiku** (Breve poema japonés de tres versos): puede ignorarse, desconocerse, perdonarse o borrarse, pero nunca puede ser olvidada.

### **Sobre la Espada:**

Mi hoja es mi alma. Mi alma pertenece a mi Daimyo. Ultrajar mi hoja es afrentar a mi Daimyo.

### **Sobre el Honor:**

La muerte no es eterna; el deshonor, sí.

### **Sobre la Muerte:**

El samurai nace para morir. La muerte, pues, no es una maldición a evitar, sino el fin natural de toda vida.

## **El Credo del Samurai**

**No tengo parientes**, Yo hago que la Tierra y el Cielo lo sean.

**No tengo hogar**, Yo hago que el Tan T'ien lo sea.

**No tengo poder divino**, Yo hago de la honestidad mi poder divino.

**No tengo medios**, Yo hago mis medios de la docilidad.

**No tengo poder mágico**, Yo hago de mi personalidad mi poder mágico.

**No tengo cuerpo**, Yo hago del estoicismo mi cuerpo.

**No tengo ojos**, Yo hago del relámpago mis ojos.

**No tengo oídos**, Yo hago de mi sensibilidad mis oídos.

**No tengo extremidades**, Yo hago de la rapidez mis extremidades.

**No tengo leyes**, Yo hago de mi auto-defensa mis leyes.

**No tengo estrategia**, Yo hago de lo correcto para matar y de lo correcto para restituir la vida mi estrategia.

**No tengo ideas**, Yo hago de tomar la oportunidad de antemano mis ideas.

**No tengo milagros**, Yo hago de las leyes correctas mis milagros.

**No tengo principios**, Yo hago de la adaptabilidad a todas las circunstancias mis principios.

**No tengo tácticas**, Yo hago del vacío y la plenitud mis tácticas.

**No tengo talento**, Yo hago que mi astucia sea mi talento.

**No tengo amigos**, Yo hago de mi mente mi amiga.

**No tengo enemigos**, Yo hago del descuido mi enemigo.

**No tengo armadura**, Yo hago de la benevolencia mi armadura.

**No tengo castillo**, Yo hago de mi mente inamovible mi castillo.

**No tengo espada**, Yo hago de mi No mente mi espada.

## Origen e influencias

El Bushido procede del **Budismo, Zen, Confucionismo, y Sintoísmo**. La combinación de esas 3 escuelas de pensamiento y religiones ha formado el código de los guerreros conocido como Bushido.

Del **Budismo** el Bushido toma la relación con el peligro y la muerte. El samurai no teme a la muerte ya que creen, tal como enseña el Budismo, que tras la muerte se reencarnaran y volverán a vivir otra vida en la tierra. Los samuráis son guerreros desde el instante en que se transforman en samuráis hasta el momento de su muerte, ellos **no tienen miedo al peligro**.

A través del Zen, una escuela del budismo, uno puede alcanzar el definitivo "absoluto".

La meditación Zen enseña como concentrarse y alcanzar un nivel de pensamiento que no puede ser explicado con palabras. El Zen enseña como "conocerse a si mismo" y no limitarte. El samurai utiliza esto para como una herramienta para desembarazarse del **miedo, la inseguridad y finalmente los errores. Estas cosas podrían matarle**.

El Sintoísmo, otra doctrina japonesa, da al Bushido su lealtad y patriotismo. El Sintoísmo incluye la veneración a los ancestros, lo cual hace a la Familia imperial la fuente de la nación. Esto da al Emperador una reverencia casi divina. El es la representación del Cielo en la Tierra. Con semejante lealtad, el samurai se compromete con el Emperador y a su Daimyo o señor feudal, samurai de mayor rango.

El Sintoísmo también proporciona la columna vertebral del patriotismo hacia su país, Japón. Ellos creen que la Tierra no esta para satisfacer sus necesidades, "es la residencia sagrada de los dioses, los espíritus de sus antecesores..." (Nitobe 14)

La Tierra es cuidada, protegida y alimentada por un intenso patriotismo.

El Confucionismo proporciona sus creencias en las relaciones con el mundo humano, su entorno y su familia. El Confucionismo da importancia a las 5 relaciones morales entre Maestro y Siervo, Padre e Hijo, Marido y Esposa, Hermanos mayor y menor, y Amigo y Amigo. Esto es lo que sigue el Samurai. Sin embargo el Samurai no esta de acuerdo con muchos de los escritos de Confucio. Ellos creen que el hombre no debe sentarse y pasarse todo el día leyendo libros, ni debería estar escribiendo poesías todo el día, un intelectual especialista era considerado como una maquina. En vez de eso el Bushido cree que el hombre y el universo fueron hechos para ser semejantes tanto en espíritu como ética.

Junto con esas virtudes, el Bushido también sigue con sumo respeto la **Justicia, Benevolencia, Amor, Sinceridad, Honestidad, y auto-control**.

La **Justicia** es uno de los principales factores en el código del Samurai. Caminos torcidos y acciones injustas son consideradas denigrantes e inhumanas.

**Amor y Benevolencia** eran virtudes supremas y actos dignos de un príncipe.

Los Samurais seguían un ceremonial específico cada día de su vida, así como en la guerra.

**Sinceridad y Honestidad** eran tan valoradas como sus vidas. Bushi no ichigon o "La palabra de un samurai" trasciende un pacto de confianza y completa fe. Con dichos pactos no había necesidad de ponerlo por escrito.

El Samurai también necesitaba un completo **auto-control y estoicismo** para ser totalmente honroso. No mostraba signos de dolor o alegría. Soporta todo interiormente, nada de gemidos y lloros. Siempre mostraba un comportamiento calmado y una compostura mental que hacían que ninguna pasión de ningún tipo debería interponerse. El era un verdadero y completo guerrero.

Los factores que hicieron el Bushido son pocos y simples. Así de simple, el Bushido creó un modo de vida para mantener a una nación a través de sus tiempos más problemáticos, a través de guerras civiles, desesperación e incertidumbre.

"El conjunto de las naturalezas poco sofisticadas de nuestros ancestros guerreros derivaron en un extendido alimento para sus espíritus desde una madeja de enseñanzas fragmentadas y vulgares, recogidas como si fueran caminos desviados de antiguos conocimientos, y, estimulados por las demandas de una era que formó a partir de todos esos esquejes un nuevo y único modo de vida"

### **El Samurai y su uso del Bushido**

En Japón la clase guerrera era conocida como Samuráis, también llamada Bushi. Formaron una clase durante los siglos IX y XII. Emergieron de las provincias de Japón para transformarse en la clase gobernante, hasta su declive y total abolición en 1876, durante la era Meiji.

Los samuráis eran luchadores, expertos en las artes marciales. Tenían notable habilidad con el arco y la espada. También eran grandes jinetes.

Eran hombres que vivían siguiendo el Bushido; era su modo de vida. La lealtad total del samurai era para su Emperador y para su Daimyo. Eran

honestos y de total confianza. Vivían vidas frugales, sin intereses en la riqueza y cosas materiales, pero con gran interés en el orgullo y honor. Eran hombres de valor verdadero. Los Samuráis no temían a la muerte. Entablarían batalla sin importar cuales fueran las dificultades. Morir en la guerra reportaría honor a su familia y a su señor.

Los samuráis preferían luchar solos, uno contra otro. En batalla un Samurai "invocaría" el nombre de su familia, Rango y hazañas. Entonces buscaría un oponente de similar rango y batallarían. Cuando el Samurai acaba con su oponente le decapita, para así tras la batalla retornar con las cabezas de los oponentes vencidos que acreditan así su victoria. Las cabezas de los generales y aquellos con alto rango eran transportadas de vuelta a la capital y mostradas en las celebraciones y similares.

La única salida para un Samurai derrotado era la muerte o el suicidio ritual: seppuku.

Seppuku, desentrañamiento también conocido como Hara-Kiri, es cuando un Samurai literalmente se saca las entrañas. Tras ese acto, otro samurai, usualmente un amigo o pariente, le corta la cabeza.

Esta forma de suicidio era realizada bajo diferentes circunstancias "Para evitar la captura en batalla, captura que el samurai no consideraba deshonrosa y degradante, pero de mala política; para expiar un acto indigno o fechoría; y quizás más interesantemente, para advertir a su Señor"(Varley 32)

Un Samurai preferiría matarse a si mismo antes que traer deshonor y desgracia al nombre de su familia y a su Señor. Esto era considerado un acto de verdadero honor.

Los samuráis fueron la clase dominante durante 1400 y 1500. En 1600 era el tiempo de la unificación, las luchas en Japón habían cesado. Entonces, avanzado el final de la era Tokugawa, en los últimos 1700 Japón comenzó a moverse hacia una vida más modernizada, más "Occidental". Los samuráis y su modo de vida fueron oficialmente abolidos en los primeros años de 1870. No había necesidad para los hombres luchadores, para los guerreros, para los samuráis.

Pero no fueron olvidados del todo. Es algo que da que pensar.

# HAGAKURE

## El Libro Secreto de los Samurais

Hagakure, que significa "oculto bajo las hojas", es un antiguo brevariario de caballería inspirado en el célebre código Bushido. Nos expone la vía del guerrero, cuyos preceptos filosóficos y ética trascendental presentan al Bushi.

Bushido es la aceptación total de la vida, vivir incluso cuando ya no tenemos deseos de vivir. Esto se logra sabiendo morir en cada instante de nuestra vida, viviendo el instante, el aquí y ahora, sumido en el eterno presente, en vez de abandonar el campo de batalla cotidiano. Para el Samurai, la vida es un desafío, y la muerte es preferible a una vida indigna o impura. Esta es la noble y espectacular lección del HAGAKURE. Mantenido en secreto durante siglos, el Hagakure fue el libro de cabecera de Yukio Mishima.

He descubierto que la vía del Samurai reside en la muerte. Durante una crisis, cuando existen tantas posibilidades de vida como de muerte, debemos escoger la muerte. No hay en ello nada difícil; sólo hay que armarse de valentía y actuar. Algunos dicen que morir sin haber acabado su misión es morir en vano. Este razonamiento es el que sostienen los mercaderes hinchados de orgullo que merodean por Osaka; no es más que un razonamiento sofisticado a la vez que una imitación caricaturesca de la ética de los Samuráis.

### Tácticas militares

En las Notas sobre las Reglas Marciales, está escrito lo siguiente: "Ganar primero, combatir después, lo que dicho en dos palabras es ganar antes. La riqueza del tiempo de paz es permitir la preparación marcial para el tiempo de guerra. Con quinientos aliados, se puede derrotar a una fuerza enemiga de diez mil hombres." Cuando uno intenta tomar el castillo de un enemigo y es necesario retirarse, hay que replegarse, no siguiendo la carretera principal sino las carreteras secundarias. Se debe tender a sus muertos y heridos con el rostro girado hacia el enemigo. Es evidente que el gue-

rrero tiene que estar en vanguardia durante el ataque y en la retaguardia cuando la retirada. Cuando se ataca, no se ha de despreciar esperar el buen momento. Esperando el buen momento no se debe olvidar el ataque.

Entre los principios secretos de Yaygu Tajima No Kami Munemori, hay un proverbio: "No existe táctica militar para un hombre de gran fuerza moral." Instruido por esto, cierto vasallo del Shogun fue a ver al Maestro Yagyu y le pidió que lo aceptara como a su discípulo. El Maestro Yagyu dijo: "Me parece que ya sois alumno de una escuela de Artes Marciales. Decidme el nombre de vuestra escuela antes de iniciar nuestras relaciones de maestro-discípulo." El hombre contestó: "Yo no he practicado jamás un arte marcial." El Maestro dijo: "¿No habéis jamás aprendido la disciplina de la escuela Tajima Nokami? Tengo la impresión de que sois uno de los maestros del Shogun. El hombre juró que no. El Maestro le preguntó entonces: "¿Tenéis algún tipo de convicción profunda?" El hombre contestó: "De niño tomé conciencia de que el Bushi es un hombre que no debe arrepentirse de su vida. He enterrado este pensamiento en mi corazón durante muchos años y ello se ha vuelto una convicción. Por ello, jamás pienso en la muerte. No tengo ninguna otra concepción fuera de ésta." El Maestro Yagyu quedó muy impresionado y dijo: "Mi intuición no me ha engañado. El principio más profundo de la táctica marcial es el que vos poseéis. Hasta ahora, de cientos de discípulos que he tenido, ninguno ha alcanzado este principio. No es necesario prepararos con el "sable de madera" (boken). Voy a iniciaros inmediatamente." Enseguida le dio un pergamino. Esta historia ha sido relatada por Muragawa Soden.

Si alcanzáis demasiado rápido la gloria, la gente se volverá vuestro enemigo y no seréis de ninguna utilidad. Si os eleváis progresivamente en el mundo, las personas serán aliados vuestros y seréis felices. A la larga, que hayáis sido rápido o lento, en cuanto hayáis adquirido la comprensión de los otros, nada os amenaza. Se dice que la suerte que os es dada por otros es la más segura.

### **Los cuatro Votos**

Algunos son capaces de actuar con sabiduría cuando la ocasión lo requiere. Otros se ven obligados a permanecer despiertos largas horas, presos de angustia, antes de descubrir la solución correcta al problema planteado. Pero aunque estas deferencias innatas sean en cierta medida inevitables, cada uno puede alcanzar dones de sabiduría insospechada adoptando "los cuatro votos".

Parece que cualesquiera que sean los dones personales, cualquiera que sea la dificultad del problema, a una reflexión suficientemente larga y pro-

funda. En tanto uno funda su razonamiento sobre el "Yo", puede ser muy prudente y astuto pero no sabio.

Lo seres humanos son insensatos y les es difícil abandonar su "Yo". A pesar de todo, un individuo enfrentado a una situación complicada tiene grandes posibilidades de encontrar una solución, si llega a abstraerse momentáneamente del problema, concentrándose sobre los "cuatro votos" y abandonando su "Yo".

### **Decisiones**

Poseemos muy poca sabiduría; sin embargo, tenemos una gran tendencia a referirnos a ella para resolver nuestras dificultades. Debido a que nos preocupamos esencialmente de nosotros mismos, nos desviamos de la Vía del Cielo y nuestras acciones se vuelven malas. A los ojos de los demás, somos despreciables, débiles, limitados y totalmente ineficaces. Cuando nos sentimos incapaces de una competencia verdadera es preferible apelar a alguien más sabio. No estando personalmente implicado, tal vez pueda revelarse como un juez preclaro –ya que no tiene un interés propio–. Estará en medida de aconsejar la elección más juiciosa.

Si observamos a un hombre que toma sus resoluciones de esta manera digna de notarse, sabemos que está resuelto, autónomo, digno de fe y enraizado en la realidad. Su sabiduría, alimentada por los consejos de los demás, puede compararse a las raíces de un gran árbol de follaje espeso y denso.

Existen límites a la sabiduría del ser humano, arbusto débil, sacudido por el viento.

### **La crítica a los demás**

Reprender y corregir a alguien por sus errores es importante. Este acto esencialmente caritativo es la primera obligación del Samurai. Pero hay que esforzarse en hacerlo de la manera conveniente. En efecto, es fácil encontrar cualidades y defectos en la conducta del prójimo. También es igualmente fácil criticarlo. La mayoría de las personas se imagina que es por gentileza que dicen a los otros lo que no desean oír y si alguna vez sus críticas son mal acogidas, piensan que los otros son incurables. Tal manera de pensar no es razonable. La misma da tan malos resultados como colocar a alguien en una situación embarazosa o bien si alguien nos insultara. Esto no es muchas veces más que una mala manera de sacar lo que nos pesa en el corazón.

La crítica sólo debe intervenir después de haber discernido si la persona la aceptará o no, después que uno se ha hecho amigo de ella, de haber compartido sus intereses y de haberse comportado de manera tal que nos concede su entera confianza para que tenga fe en nuestras palabras. Luego interviene el tacto. Hay que sentir el buen momento y la buena manera de ejercer su crítica –por carta o al regresar de una reunión particularmente agradable–. Hay que empezar comentando sus propios fallos y luego llevar a su interlocutor a comprender, sin pronunciar más palabras de las necesarias.

Hay que alabar sus méritos; esforzarse en darle ánimos, en preparar su humor; volverlo tan receptivo a las observaciones del mismo modo que el hombre sediento lo es al agua. Es entonces cuando hay que corregir sus errores. La crítica constructiva es delicada.

Sé por experiencia que las costumbres malas y antiguas, no ceden sin fuerza. Me parece que la actitud más verdaderamente caritativa consiste, para todos los Samuráis al servicio de un mismo Daimio, en ser benevolentes y amistosos los unos con los otros, corregir mutuamente sus errores para servir luego al Daimio. Poniendo a alguien voluntariamente en una situación embarazosa no se hace nada constructivo. ¿Cómo podría ser de otro modo?

### **Previsión**

El lenguaje militar emplea los términos de “Samurai ilustrado” y de “Samurai ignorante”. Un Samurai que ha esperado tenerse que enfrentar con situaciones difíciles para aprender a salir de ellas no es ilustrado. Un Samurai que se preocupa por adelantado de todas las situaciones y soluciones posibles, es sabio. Será por lo tanto capaz de hacerle frente con brillantez cuando la ocasión se presente. No importa lo que ocurra, un Samurai ilustrado es aquel que se preocupa de los detalles de la acción, antes de la hora. Un Samurai imprevisor, en cambio, da la penosa impresión de arrastrarse en una gran confusión y su éxito sólo proviene de una suerte anormal. Sólo un Samurai negligente no considera todas las eventualidades antes del momento de la acción.

No comparto la opinión de los que preconizan una autoridad estricta y constante. Como dice el proverbio: “El pez no vive en el agua clara”. Son las algas las que le permiten desarrollarse plenamente hasta su madurez. Es cuando uno pasa de los detalles y no cuida de las quejas menores cuando es capaz de procurar la serenidad a los que nos sirven. La comprensión de este principio es esencial para el que quiera comprender el carácter y el comportamiento de los demás.

Cuando el Señor Mitsushige sólo era un niño, se le pidió leer un pasaje de un libro del Monje Kaion; llamó a los otros niños y a los acólitos para decirles: "Os ruego que os acerquéis y escuchéis. Es muy difícil leer cuando no hay casi nadie que escuche". El monje quedó impresionado y dijo a los fieles: "Es con este espíritu que hay que hacer todas las cosas".

### **Imponer**

Retirarse silenciosamente cuando el amo habla de uno, en buenos o malos términos, indica perplejidad. Se debe poder dar una respuesta apropiada y estar decidido previamente. Cuando se os encargue una cierta función, la alegría o el orgullo que vosotros sentiréis se reflejará en vuestro rostro y eso es algo inconveniente. Algunos, conscientes de sus fallos, piensan: "Soy torpe pero debo cumplir cueste lo que cueste mi misión. ¿Cómo la voy a llevar a cabo? Esto puede ocasionarme muchos motivos de ansiedad". Aunque estas palabras no se pronuncien jamás, se reflejarán claramente en vuestro rostro. Esto es una prueba de modestia. Es por inconstancia y ligereza que nos apartamos de la Vía y que nos comportamos como novicios. Entonces somos fuente de molestias. El año pasado, en el curso de una reunión, un hombre expuso su punto de vista y afirmó que estaba dispuesto a matar al animador de la reunión si su opinión no era adoptada. Su moción fue aceptada. Cuando todos los procedimientos fueron terminados, dijo: "Han dado su consentimiento demasiado rápidamente. Pienso que son débiles y no son dignos de ser los consejeros de su amo".

Cuando una reunión oficial es extremadamente seria y alguien introduce, con ligereza, temas diferentes los participantes expresan su despecho y se enfadan. Esto no está bien. En tales momentos la etiqueta de Samurai consiste en permanecer calmado y tratar a la persona con benevolencia. Maltratar a alguien es una conducta digna de un lacayo.

Hay momento en donde uno tiene realmente necesidad de los demás. Si esto se repite a menudo, éstos acaban por encontrarlo inoportuno y desplazado. Para ciertas cosas, más vale no tener que tener que contar con los demás.

### **Éxito y fracaso**

La bondad o la maldad del carácter de un individuo no se reflejan en el éxito momentáneo o en el fracaso, aquí abajo. El éxito o el fracaso no son, a fin de cuentas, más que manifestaciones de la Naturaleza. El bien y el mal son, sin embargo, naturalezas humanas. No obstante, es cómodo, por

razones didácticas, expresarse como si el éxito o el fracaso en el mundo fueran el resultado directo de un buen o mal carácter.

### **La nostalgia del pasado**

No podemos cambiar nuestra época. En cuanto las condiciones de vida se degradan regularmente es prueba de que uno ha penetrado en la fase última del destino. En efecto, no se puede estar constantemente en primavera o verano, tampoco se puede disfrutar permanentemente; por ello es obrar en vano empeñarse en cambiar la naturaleza de los momentos actuales para reencontrar los felices días del siglo pasado. El error de los que cultivan la nostalgia del pasado viene de que no captan esta idea. Pero los que sólo tienen consideración por el momento presente y afectan detestar el pasado, parecen ser muy superficiales.

### **Examen cotidiano**

Se debe enseñar a los jóvenes Samuráis las virtudes marciales de manera que cada uno de ellos esté convencido de ser el guerrero más bravo de Japón. Paralelamente, los jóvenes Samuráis deben evaluar cotidianamente sus progresos con respecto a la Vía y deshacerse lo más rápidamente posible de sus imperfecciones. Este examen cotidiano es la condición para alcanzar la meta buscada.

### **Cuando el agua sube...**

Existe un proverbio que reza: "Cuando el agua sube, el barco también." En otras palabras, frente a las dificultades, las facultades se agudizan. Es cierto que los hombres valientes cultivan seriamente sus talentos cuando las dificultades con las que están enfrentados son importantes. Es un error imperdonable dejarse abatir por las dificultades.

# HUAINANZI

## Lecciones de Liderazgo y Estrategia

En esta obra se presentan una serie de extractos del texto clásico Taoísta "Los maestros de Hainan", que pertenece a la antigua tradición de Lao Tse y Zhuang Zi. Esta obra fue compilada hace más de 2.000 años y constituye una de las obras más antiguas y prestigiosas de la filosofía del Tao. Los maestros de Huainan constituye a su vez una colección de pensamientos acerca de la civilización, la cultura y el gobierno. Es más detallado y explícito que el Tao Te King y que el Zhuang Zi, sus notables predecesores. Abarca la totalidad de las ciencias naturales, sociales y espirituales del Taoísmo clásico.

Cuando la sociedad está en orden, un loco no puede perjudicarla; cuando la sociedad es caótica, un sabio por sí solo no puede ordenarla.

Aún el líder dotado de sabiduría debe esperar la circunstancias apropiadas; éstas se encuentran solamente en el momento adecuado, y no pueden cumplirse solamente a través del conocimiento.

Aquellos capaces de ser dirigentes deben saber cómo encontrar ganadores. Los que pueden triunfar sobre sus oponentes deben ser fuertes; los que son fuertes son capaces de utilizar el poder de otras personas, para ello es necesario saber ganarse su corazón. Para saber como ganarse el corazón de las personas es necesario ser amo de sí mismo. Para ser amo de sí mismo es necesario ser flexible.

Cuando se establecen un código de leyes y un sistema recompensas, y a pesar de ello las costumbres del pueblo no cambian, es porque falta sinceridad.

Los castigos y las penalidades no bastan para cambiar los hábitos; ejecuciones y masacres no bastan para prevenir la traición. Lo único valioso es la influencia espiritual.

En tiempos antiguos, bajo el liderazgo de los sabios, las leyes eran liberales y los castigos livianos. Las prisiones estaban vacías, cada uno se regía por las mismas normas y no había traición.

Cuando los líderes políticos arruinan sus países y devastan las tierras, haciéndose matar por unos enemigos, en un escándalo para todo el mundo, es siempre a causa de sus deseos sin límite.

Hoy en día, los moralistas reniegan de los deseos sin averiguar cuáles son las razones básicas del deseo, y prohíben el placer sin indagar en sus razones básicas. Esto es similar a construir una represa con las manos.

Los moralistas no pueden evitar que la gente tenga deseos, pero pueden prohibir los objetos del deseo; no pueden hacer que la gente deje de gratificarse, pero pueden abolir los elementos de la gratificación. Aunque que el miedo al castigo evite que la gente robe, esto no es comparable a liberar a las personas del deseo de robar.

Las razones por la cuales las personas cometen crímenes que los llevan a la cárcel o al patíbulo, surgen de la insatisfacción y de la falta de medios.

Todos saben que los malhechores no tienen escape y que los criminales no quedan impunes; sin embargo, quién carece de criterio no puede sobreponerse a sus deseos y comete crímenes que conducen a su propia destrucción.

Los gobernantes exigen dos cosas de sus súbditos: que trabajen y que den la vida por su país. El pueblo espera tres cosas de sus gobernantes: comida para el hambriento, descanso para el abatido y premios para el que es meritorio. Si el pueblo cumplen las dos exigencias del gobierno, pero éste es negligente con respecto a las otras tres que el pueblo espera de él, aun tratándose de un país grande y poblado, las milicias serán débiles.

El general en jefe de Wei preguntó a uno de sus ministros cual es la causa de la caída de una nación. El Ministro contestó: "Muchas victorias en numerosas guerras".

El general repuso "Es afortunado triunfar en numerosas batallas; ¿Cómo puede ser ésta la causa de la caída de una nación?".

El ministro contestó: "Cuando las guerras son numerosas, el pueblo se debilita; cuando se obtienen repetidos triunfos, los gobernantes se vuelven altaneros. Un pueblo debilitado en manos de líderes soberbios es causa segura de la ruina de una nación".

No es tan bueno recitar los libros de los antiguos reyes como escuchar sus palabras, pero es mejor todavía alcanzar lo que dichas palabras indican. Sin embargo, las palabras no pueden transmitir aquello a lo que apuntan. Por lo tanto, "el camino del que se puede hablar no es el Camino".

Muchas personas son cegadas por nombres y reputaciones; pocos ven la realidad.

Las modas, los hábitos y las costumbres no pertenecen a la naturaleza de las personas sino que es algo que se adopta desde afuera. La naturaleza humana es inocente; cuando se ve circunscripta durante mucho tiempo por las costumbres, se modifica. Cuando la naturaleza de las personas cambia, se olvidan de su origen y se conforman a una naturaleza exterior.

Aquel que no se atreve a tocar el fuego, aunque nunca se haya quemado conoce la peligrosidad del fuego; el que no se atreve a empuñar una espada, aunque nunca se haya herido, conoce el peligro del filo de las armas. Desde este punto de vista, una persona sensitiva puede comprender algo que tal vez aún ha ocurrido, y por observación de una parte le es posible conocer la totalidad.

Los pabellones de muchos pisos y las altas terrazas son en verdad espléndidos, pero un gobernante iluminado será incapaz de disfrutarlos si su pueblo vive en la miseria; el buen vino y la carne tierna son deliciosos, pero un líder preclaro no sabrá gozarlo si sus súbditos tienen hambre.

La comida constituye la base de un pueblo, y el pueblo es la base para el país. El país constituye la base para el gobernante.

La antigua ley de los reyes impedía a los cazadores diezmar los rebaños y matar las crías; asimismo impedía a los pescadores vaciar los estanques. Las trampas y las redes no podían utilizarse en cualquier momento; los árboles no se cortaban antes de que cayeran las hojas, ni los campos podían arrasarse antes de que los insectos comenzaran a hibernar. Los animales preñados o en período de lactancia no podían ser sacrificados; estaba prohibido sacar los huevos de los nidos y capturar los peces pequeños.

Lo que permite la supervivencia de una nación es la benevolencia y la justicia. Lo que permite vivir a la gente es la virtud práctica. Una nación sin justicia, aunque sea grande, perecerá; la persona sin buena voluntad será herida aunque tenga coraje.

El gobernante es la mente de la nación. Cuando la mente está en orden, los órganos están en reposo. Cuando la mente está perturbada, los órganos se desequilibran. Por eso, en alguien cuya mente está en orden, los miembros del cuerpo se olvidan el uno del otro. Cuando un país está en orden, el gobernante y los ministros se olvidan los unos de los otros.

En una sociedad incoherente, los activistas se promueven uno al otro alabándose mutuamente, mientras que las personas cultas se honran una a otra con hipocresía.

Los falsos escritores son deliberadamente prolijos y confusos para aparentar sabiduría; sus interminables reflexiones, que compiten en sofisticación, son inconsecuentes, sin beneficio para el orden social.

Los usos de una sociedad decadente consisten en la astucia y el engaño para encubrir lo inútil.

Cuando las personas tienen más de lo necesario, se someten; cuando tienen menos de lo necesario, litigan. Cuando la gente se somete nacen la cortesía y la justicia; cuando litiga, surgen la violencia y el desorden.

En el bosque no se vende leña, ni se venden peces junto al lago, debido a la sobreabundancia: Cuando hay en abundancia disminuyen los deseos; cuando las necesidades son mínimas se detiene la represión.

Cuando la sociedad está en orden, la gente común es honesta y no puede ser seducida por el lucro. Cuando la sociedad está en desorden, las élites son corruptas y no pueden ser detenidas por la ley.

La conducta de los reyes sabios no lastimaba los sentimientos del pueblo, de modo que aunque los reyes disfrutaran, el mundo estaba en paz.

Los reyes perversos rechazaban al justo desterrándolo de modo que mientras los reyes disfrutaban, el país marchaba hacia su destrucción.

Cuando las preferencias y los disgustos empezaron a primar, el orden y el caos encontraron su camino.

Una sociedad degenerada se caracteriza por su expansionismo e imperialismo, y por embarcarse en operaciones militares contra países inocentes, masacrando a los inocentes y arrasando con la herencia de las antiguas civilizaciones.

Los países grandes se vuelven ofensivos, y los pequeños se ponen a la defensiva. Se le arrebató el ganado al pueblo, sus hijos son tomados prisioneros, sus altares son arrasados, y sus más preciadas posesiones son destruidas, La sangre empapa la tierra y los esqueletos cubren los campos: todo para satisfacer la insaciable avidez de los gobernantes.

Esta no es la finalidad verdadera de la existencia del ejército. Un ejército existe para aplacar la violencia y no para provocarla.

El arte de conducir a los seres humanos es ocuparse de los asuntos sin alharaca y enseñar sin palabras; ser puro y calmo, inamovible, consistente más allá de la agitación, delegando asuntos a los subordinados de acuerdo a las costumbres, de modo que las tareas se cumplan sin tensiones.

El arte de conducir a los seres humanos es ocuparse de los asuntos sin alharaca y enseñar sin palabras; ser puro y calmo, inamovible, consistente más

allá de la agitación, delegando asuntos a los subordinados de acuerdo a las costumbres, de modo que las tareas se cumplan sin tensiones.

Las personas aguijoneadas por muchos deseos son hipnotizadas por el poder y la riqueza, seducidas por la búsqueda de fama y estatus. Ambicionan sobresalir en el mundo a través de una astucia excepcional, de modo que su vitalidad y su espíritu son diariamente menoscabados y van disminuyendo poco a poco.

Los gobernantes de naciones en desorden se esfuerzan por expandir su territorio; no se preocupan por la humanidad y la justicia. Se esfuerzan para elevar su estatus, y no les preocupa alcanzar la virtud del Camino. Esto es abandonar los medios de supervivencia y crear las causas de la destrucción. Por esta razón, los déspotas de la antigüedad que fueron derrocados y encarcelados no se arrepentían de sus acciones ni revisaban sus errores, sino que simplemente lamentaban no haber asesinado a sus sucesores cuando todavía tenían la posibilidad de hacerlo.

El Tao es misterioso y silencioso, sin apariencia ni modelo. Su tamaño es infinito, sin medida su profundidad. Sin embargo participa del desarrollo humano, a pesar de que el conocimiento ordinario no puede alcanzarlo.

Aquellos que comprenden el Tao no se concentran únicamente en sí mismos, sino que también están en contacto con el mundo.

## AFORISMOS DE LOS GRANDES MAESTROS DE LAS ARTES MARCIALES

“Aprende los caminos para proteger más que para destruir. Evita en lugar de contener, contén en lugar de dañar, daña en lugar de mutilar, mutila en lugar de matar... pues toda vida es preciosa y no puede ser reemplazada”. *Maestro The*.

“Un buen jefe militar no tiene un aspecto fiero, un buen guerrero no hace alarde de su fuerza, un hábil vencedor de su enemigo no entabla con él combate, quien sabe utilizar a los hombres se sitúa debajo de ellos. Esto se llama virtud del no-luchar. Esto se llama utilizar a los hombres, esto se llama entrar en armonía con el cielo, en ley desde la antigüedad”. *Lao Tse*.

“Saberlo todo y creer que no sabemos nada, esta es la verdadera sabiduría. No saber nada y creer que lo sabemos todo, este es el mal común de los humanos. Considerar este mal como un mal, preserva de él. El sabio está exento de fatuidad, porque teme la fatuidad. Este temor lo preserva de ella.” *Lao Tse*.

El que sabe caminar bien, no lucha.  
El que sabe luchar bien, no se irrita.  
El que sabe vencer bien no combate.  
El que sabe ser fuerte se mantiene abajo.  
*Lao Tse*.

“Mi único límite es el cielo abierto. Cuando dices que algo es imposible, lo has hecho imposible”. *Bruce Lee*.

- 1) “Un estudiante debe practicar sin interrupción”.
- 2) “El boxeo debe ser usado solamente para la defensa personal”.
- 3) “Cortesía y prudencia deben ser mostradas a todos los maestros y los antiguos alumnos”.
- 4) “Un estudiante debe ser siempre bondadoso, honesto, amigo de todos sus compañeros”.

- 5) "En viaje un boxeador debe refrenarse de mostrar sus técnicas a la gente, aún a costa de tener un reto"
- 6) "Un boxeador nunca debe ser agresivo".
- 7) "El vino y la carne nunca deben ser probados"
- 8) "El deseo sexual no debe ser permitido".
- 9) "No es aconsejable enseñar este tipo de lucha a las personas no budistas, puesto que es peligroso. Se puede transmitir sólo a persona gentil y generosa"
- 10) "Un boxeador tiene que ser inmune a la agresividad, a la codicia y a la vanagloria".

*La escuela Budista de Cheh-Yuan. Templo Shaolín (Sui-Lam-Kune).*

"El verdadero Budo es la protección de todos los seres con un espíritu de reconciliación. Reconciliación significa permitir la consumación de la misión de cada una". *Morihei Ueshiba.*

"Conquistar los corazones es el mejor camino, conquistar los castillos es el camino secundario conquistar a través de la dominación es el peor camino". *Tong Song-I (Tung Sun Nee).*

"El deporte es para algunos años, pero se acaba. El arte se desarrolla indefinidamente". *Taiji Kase (8º Dan de Karate).*

"Hay 36 tácticas de Artes Marciales. La de escaparse es la mejor". *Proverbio Chin-Na.*

"Obtener cien victorias en cien batallas, no es realmente la habilidad más destacada. Vencer al enemigo sin luchar, esa es la más grande habilidad". *Gichin Funakoshi*

"Las Artes marciales no están relacionadas con la fuerza bruta para destrozar a un oponente, ni con armas letales que lleven al mundo a su destrucción. Las verdaderas Artes Marciales se guían el "Chi" del universo, guardan la paz en el mundo y producen madurez en todo lo que hay en la naturaleza". *Morihei Ueshiba.*

"Por críticas que sean la situación y las circunstancias en que os encontréis, no desesperéis de nada; en las ocasiones donde hay que temer todo es donde no hay que temer nada. Cuando uno está rodeado de todos los peligros, no hay que temer ninguno; cuando no se tiene recurso, hay que contar con todos, y cuando se es sorprendido por el

enemigo, es cuando hay que sorprender al enemigo". *Sun Zi Bing Fa de Sun Tzu*.

"El Kung Fu no es un juego, es un Arte muy sofisticado que mal ejecutado por un debutante puede ser mortal. El Kung Fu no es solo proeza física, destreza en la lucha, velocidad y agilidad; a todas estas cualidades hay que añadir las facultades mentales ejercidas al máximo, para que el espíritu pueda dominar al cuerpo. No hay que limitarse a un conocimiento superficial. El Kung Fu exige dedicación total y absoluta. Las palabras del maestro de Kung Fu, han de ser escuchadas, entendidas y asimiladas. Si no se hace así, el hombre será vencido, el Kung Fu no le podrá salvar". *Bruce Lee*.

# CONFUCIO

## Los Cuatro Libros Clásicos

Lejos de la mística y las creencias religiosas, la enseñanza de Confucio se propone como una filosofía práctica, como un sistema de pensamiento orientado hacia la vida y destinado al perfeccionamiento de uno mismo. El objetivo no es la "salvación", sino la **sabiduría** y el **autoconocimiento**.

Los **Cuatro Libros Clásicos** ocupan una considerable cantidad de espacio. Por esa razón, lo que aquí se expone es un resumen de las citas más interesantes. Dentro de cada Libro, las citas se han ido presentando según su orden de aparición. Es por esta causa por la que aparecen mezclados los temas y en una forma anárquica, ya que están fuera de contexto.

Por otra parte, es chocante la escasísima información en español que sobre Confucio se encuentra en la Red. Espero que este resumen contribuya a la difusión del pensamiento de este filósofo contemporáneo de los clásicos griegos y todavía en vigor en gran parte de Asia.

El Siglo XXI será el siglo de China, o por lo menos, su influencia a nivel mundial será muy grande. Es interesante intentar comprender cómo piensa esa civilización e intentar imitar o adaptar lo que a cada cual convenga.

## Contenido

**Primer Libro Clásico** (*Ta-Hio* o **Gran Ciencia**) atribuido al nieto de Kung-Tse y dedicado a los conocimientos propios de la madurez.

**Segundo Libro Clásico** (*Chung-Yung* o **Doctrina del Medio**) que trata de las reglas de la conducta humana, del ejemplo de los buenos monarcas y la justicia de los gobiernos.

**Tercer Libro Clásico** (*Lun-Yu* o **Comentarios filosóficos**) también conocido como *Analectas* que resume de forma dialogada lo esencial de la doctrina de Kung-Tse.

**Cuarto Libro Clásico** (*Meng-Tse* o **Libro de Mencio**) compuesto por su más destacado seguidor, que vivió entre los años 371 y 289 a. C.

### **Primer libro clásico**

Es preciso conocer el fin hacia el que debemos dirigir nuestras acciones. En cuanto conozcamos la esencia de todas las cosas, habremos alcanzado el estado de perfección que nos habíamos propuesto.

Desde el hombre más noble al más humilde, todos tienen el deber de mejorar y corregir su propio ser.

¿No sería más eficaz lograr que fueran innecesarios los juicios?, ¿No resultaría más provechoso dirigir nuestros esfuerzos a la eliminación de las inclinaciones perversas de los hombres?

Para conseguir que nuestras intenciones sean rectas y sinceras debemos actuar de acuerdo con nuestras inclinaciones naturales.

Cuando el alma se haya agitada por la cólera, carece de esta fortaleza; cuando el alma se halla cohibida por el temor, carece de esta fortaleza; cuando el alma se halla embriagada por el placer, no puede mantenerse fuerte; cuando el alma se halla abrumada por el dolor, tampoco puede alcanzar esta fortaleza. Cuando nuestro espíritu se haya turbado por cualquier motivo, miramos y no vemos, escuchamos y no oímos, comemos y no saboreamos.

Raras veces los hombres reconocen los defectos de aquellos a quienes aman, y no acostumbran tampoco a valorar las virtudes de aquellos a quienes odian.

Lo que desapruebes de tus superiores, no lo practiques con tus subordinados, ni lo que desapruebes de tus subordinados debes practicarlo con tus superiores. Lo que desapruebes de quienes te han precedido no lo practiques con los que te siguen, y lo que desapruebes de quienes te siguen no lo hagas a los que están delante de ti.

No dar importancia a lo principal, es decir, al cultivo de la inteligencia y del carácter, y buscar sólo lo accesorio, es decir, las riquezas, sólo puede dar lugar a la perversión de los sentimientos del pueblo, el cual también valorará únicamente las riquezas y se entregará sin freno al robo y al saqueo.

Si el príncipe utiliza las rentas públicas para aumentar su riqueza personal, el pueblo imitará este ejemplo y dará rienda suelta a sus más perversas inclinaciones; si, por el contrario, el príncipe utiliza las rentas públicas para el bien del pueblo, éste se le mostrará sumiso y se mantendrá en orden.

Si el príncipe o los magistrados promulgan leyes o decretos injustos, el pueblo no los cumplirá y se opondrá a su ejecución por medios violentos y también injustos. Quienes adquieran riquezas por medios violentos e injustos del mismo modo las perderán por medios violentos e injustos.

Sólo hay un medio de acrecentar las rentas públicas de un reino: que sean muchos los que produzcan y pocos los que disipen, que se trabaje mucho y que se gaste con moderación. Si todo el pueblo obra así, las ganancias serán siempre suficientes.

### **Segundo libro clásico**

La situación en que nos hallamos cuando todavía no se han desarrollado en nuestro ánimo la alegría, el placer, la cólera o la tristeza, se denomina "centro". En cuanto empiezan a desarrollarse tales pasiones sin sobrepasar cierto límite, nos hallamos en un estado denominado "armónico" o "equilibrado". El camino recto del universo es el centro, la armonía es su ley universal y constante.

Cuando el centro y la armonía han alcanzado su máximo grado de perfección, la paz y el orden reinan en el cielo y en la tierra, y todos los seres alcanzan su total desarrollo.

El hombre noble, cualesquiera que sean las circunstancias en que se encuentre se adapta a ellas con tal de mantenerse siempre en el centro. En cuanto conseguía una nueva virtud, se apegaba a ella, la perfeccionaba en su interior y ya no la abandonaba en toda la vida.

Mucho más excelente es la virtud del que permanece fiel a la práctica del bien, aunque el país se hay carente de leyes y sufra una deficiente administración.

El camino recto o norma de conducta moral debemos buscarla en nuestro interior. No es verdadera norma de conducta la que se descubre fuera del hombre, es decir, la que no deriva directamente de la propia naturaleza humana.

Quien desea para los demás lo mismo que desearía para sí, y no hace a sus semejantes lo que no quisiera que le hicieran a él, éste posee la rectitud de corazón y cumple la norma de conducta moral que la propia naturaleza racional impone al hombre.

La perseverancia en el camino recto y la práctica constante de las buenas obras, cuando han alcanzado su prado máximo de perfección, producen óptimos resultados; del mismo modo, el fiel cumplimiento del deber dará

lugar a beneficios sin límite, siendo su causa unas fuerzas de naturaleza sutil e imperceptible.

Existen cinco deberes fundamentales, comunes y tres facultades para practicarlos. Estos deberes se refieren a las cinco relaciones siguientes: las relaciones que debe existir entre el príncipe y los súbditos, entre el padre y sus hijos, entre el marido y la esposa, entre los hermanos mayores y los menores, y entre los amigos. El recto comportamiento en estas cinco relaciones constituye el principal deber común a todos los hombres.

Para el buen gobierno de los reinos es necesaria la observancia de nueve reglas universales: el dominio y perfeccionamiento de uno mismo, el respeto a los sabios, el amor a los familiares, la consideración hacia los ministros por ser los principales funcionarios del reino, la perfecta armonía con todos los funcionarios subalternos y con los magistrados, unas cordiales relaciones con todos los súbditos, la aceptación de los consejos y orientaciones de sabios y artistas de los que siempre debe rodearse el gobernante, la cortesía con los transeúntes y extranjeros, y el trato honroso y benigno para con los vasallos.

Si antes de ponernos a hablar determinamos y escogemos previamente las palabras, nuestra conversación no será vacilante ni ambigua. Si en todos nuestros negocios y empresas determinamos y planeamos previamente las etapas de puesta actuación, conseguiremos con facilidad el éxito. Si determinamos con la suficiente antelación nuestra norma de conducta en esta vida, en ningún momento se verá nuestro espíritu asaltado por la inquietud. Si conocemos previamente nuestros deberes, nos resultará fácil su cumplimiento.

El que no es fiel y sincero con sus amigos, jamás gozará de la confianza de sus superiores.

Cuando el hombre prudente es elevado a la dignidad soberana, no se enorgullece ni envanece por ello; si su posición es humilde, no se rebela contra los ricos y poderosos. Cuando el reino es administrado con justicia y equidad, bastará su palabra para que le sea conferida la dignidad que merece; cuando el Reino sea mal gobernado, y se produzca disturbios y sediciones, bastará su silencio para salvar su persona.

Todos los seres participan en la vida universal, y no se perjudican unos a otros. Todas las leyes de los cuerpos celestes y las que regulan las estaciones se cumplen simultáneamente sin interferirse entre sí. Las fuerzas de la naturaleza se manifiestan tanto haciendo deslizar un débil arroyo como desplegando descomunales energías capaces de transformar a todos los seres, y en esto consiste precisamente la grandeza del cielo y de la tierra.

El sabio pretende que sus acciones virtuosas pasen desapercibidas a los hombres, pero día por día se revelan con mayor resplandor; contrariamente, el hombre inferior realiza con ostentación las acciones virtuosas, pero se desvanecen rápidamente. La conducta del sabio es como el agua: carece de sabor, pero a todos complace; carece de color, pero es bella y cautivadora; carece de forma, pero se adapta con sencillez y orden a las más variadas figuras.

Contrólate a ti mismo hasta en tu casa; no hagas, ni aún en el lugar más secreto, nada de lo que puedas avergonzarte.

Sin ofrecer bienes materiales el sabio se gana el amor de todos; sin mostrarse cruel ni encabezado, es temido por el pueblo más que las hachas y las lanzas.

La pompa y la ostentación sirven de muy poco para la conversión de los pueblos.

### **Tercer libro clásico**

Si el hombre sabio observa una conducta displicente, no inspirará respeto; si se limita a estudiar, sus conocimientos no serán profundos. Debéis ser siempre sinceros, fieles y actuar con buena fe. No entabléis amistad con personas de virtud o conocimientos inferiores a los vuestros. Si tenéis algún defecto, procurad corregirlo.

La cortesía que debe presidir nuestras actuaciones cotidianas se fundamenta principalmente en el respeto y comprensión hacia todos.

Se puede calificar de "hombre superior" El que primero pone en práctica sus ideas, y después predica a los demás lo que él ya realiza.

La verdadera ciencia consiste en conocer que se sabe lo que realmente se sabe, y que se ignora lo que en verdad se ignora. En esto consiste la verdadera sabiduría.

Aprende a escuchar sin descanso para disipar tus dudas; mire tus palabras, para que nada de lo que digas sea superfluo; sólo de este modo lograrás evitar todo error. Obsérvalo todo, para prevenir los daños que pudiera ocasionarte una insuficiente información. Controla tus acciones, y así no tendrás que arrepentirte con frecuencia de ellas. En cuanto hayas conseguido que tus palabras sean normalmente rectas, y no debas arrepentirte con frecuencia de tus acciones, serás digno del cargo que ocupas.

Conocer lo que es justo y no practicarlo es una cobardía.

El hombre superior no discute ni se pelea con nadie. Sólo discute cuando es preciso aclarar alguna cosa, pero aún entonces cede el primer lugar a su

antagonista vencido y sube con él a la sala; terminada la discusión, bebe con su contrincante en señal de paz. Estas son las únicas discusiones del hombre superior.

Los hombres ambicionan las riquezas y los honores, pero si no es posible obtenerlos por medios honestos y rectos, deben renunciar a estos bienes. Los hombres huyen de la pobreza y de las injurias, pero, si no pueden evitarse por caminos honestos y rectos es preciso aceptar estos males.

Los defectos y faltas de los hombres dan a conocer su verdadera valía. Si examinamos con atención las faltas de un hombre, llegaremos a conocer si su bondad es sincera o fingida.

Observad a los sabios para comprobar si vosotros poseéis sus virtudes. Observad también a los perversos para meditar en vuestro interior si estáis libres de sus defectos.

Los que controlan en todo momento sus actos, raras veces se desvían del camino recto.

Una virtud nunca puede subsistir aislada; siempre ha de hallarse protegida por otras virtudes.

El hombre prudente es parco en el hablar pero activo en el obrar

Cuando empecé a tratar con los hombres, escuchaba sus palabras y confiaba en que sus acciones se ajustarían a las mismas. Ahora, al tratar con los hombres, escucho sus palabras y al propio tiempo observo sus acciones.

No he conocido a ningún hombre que obrara siempre de acuerdo con sus principios. Yo no hago a los demás lo que no quisiera que ellos hicieran conmigo.

El que sabe mantener un porte digno aun cuando se halla entre sus amigos, conseguirá que sus más íntimos amigos sientan un gran respeto hacia él.

Lo único que yo ambiciono y deseo es no caer en la necesidad de vanagloriarme por mis virtudes y por mi inteligencia, y no pregonar mis buenas acciones.

Un hombre digno debe ayudar a los necesitados, pero no aumentar los bienes de los ricos.

Es mejor amar la verdad que el frío conocimiento de la misma; es mejor complacerse en la práctica de la verdad, que el simple amor hacia ella.

Estaría dispuesto a ejercer cualquier oficio si con él pudiera obtener grandes riquezas por medios honrados; si por el contrario, para enriquecerse

debiera emplear medios deshonestos, preferiría seguir en la pobreza dedicándome a mis actividades favoritas.

No he hallado todavía ningún hombre santo; como máximo sólo he logrado conocer a algún hombre sabio. No comprendo cómo puede haber hombres que actúen sin saber lo que hacen.

Quienes son pródigos en exceso y se entregan al lujo, fácilmente se vuelven orgullosos.

Cuando el hombre se halla cerca de la muerte, sus palabras son sinceras y veraces.

Es posible lograr que el pueblo siga al hombre bueno, pero nunca se le podrá forzar a que le comprenda.

En general los hombres aman más la belleza corporal que la virtud.

Cuando uno no ha alcanzado todavía la perfección en el servicio de los hombres, ¿Cómo es posible que sea digno de servir a los espíritus?

¿Qué es la muerte? Si todavía no sabemos lo que es la vida, ¿Cómo puede inquietarnos el conocer la esencia de la muerte?

Tan malo es pasar de la medida como no alcanzarla.

En público, compórtate siempre como si estuvieras ante un personaje muy distinguido; cuando debas dar alguna orden al pueblo, muestra el mismo respeto y dignidad como si estuvieras ofreciendo el gran sacrificio. No quieras para los demás lo que no quisieras para ti.

El hombre bondadoso es mesurado al hablar. El hombre noble es el que nunca sientes pesar ni temor. Sólo el que cuando se examina en su interior no encuentra nada malo puede verse libre de todo pesar y de todo temor.

Resulta totalmente imposible gobernar un pueblo si éste ha perdido la confianza en sus gobernantes.

Buscar ante todo la rectitud de nuestras palabras, y ajustar luego nuestra conducta a ellas. Obrar siempre de acuerdo con la justicia, para perfeccionarnos cada día en su realización. Las inquietudes interiores provienen de desear la vida de quienes se ama, mientras que se desea la muerte de aquellos a quienes se podía, ya que ello es como desear al mismo tiempo la vida y la muerte de alguien. El hombre perfecto no pone su máxima aspiración en las riquezas.

Reflexionar con calma antes de adoptar ninguna determinación, no cansarse nunca de obrar el bien, y tratar cada asunto según convenga.

Lo primero que debe mirar el jefe es que su conducta sea sencilla, recta y justa en todo momento; detener siempre en cuenta los consejos de los demás hombres, ha de controlar en todo momento sus propios actos, y nunca debe mandar despóticamente.

El medio más eficaz para combatir nuestros vicios y malas inclinaciones consiste en no combatir los vicios y malas inclinaciones de los demás antes de haber eliminado los propios.

¿En qué consiste la bondad? En amar a todos los hombres. ¿En qué consiste la ciencia? En conocer a los hombres. El noble no expresa nunca su parecer sobre las cosas que no comprende. Busca la máxima precisión en sus palabras; esto es lo más importante.

Si quien gobierna no es justo, aunque ordene que se practique la justicia no será obedecido.

Cuando el pueblo es tan numeroso, ¿Qué puede hacerse en su bien? Hacerlo rico y feliz. Y cuando sea rico ¿Qué más puede hacerse por él? Educarlo.

Quien se controla a sí mismo y por el bien, no tendrá dificultad alguna para gobernar con eficacia. Al que no sabe gobernarse a sí mismo, le resultará imposible ordenar la conducta de los demás hombres.

¿Cuál es la esencia de un buen gobierno? No resolver los asuntos con precipitación y no buscar el propio provecho.

Si todos los habitantes de nuestra aldea sienten afecto hacia un hombre, ¿Qué debemos opinar de él? Este hecho no resulta suficiente para emitir un juicio sobre dicho hombre.

El hombre vulgar es vano y orgulloso, aun cuando su posición no sea elevada. Se halla muy cerca de la perfección el hombre que es constante, paciente, humilde y mesurado en el hablar.

Aún cuando se abre, deben imponerse castigos cuando convenga. La fidelidad no es contraria a una justa corrección.

El que habla en exceso y sin cordura raras veces pone en práctica lo que dice. El hombre noble nunca teme que sus palabras superen a sus obras.

No debe afligirnos el que los hombres no os conozcan. Lo lamentable es que no seáis dignos de ser conocidos por los hombres.

La prudencia aconseja no indignarse cuando los hombres nos engañan, no entristecerse cuando son infieles. El hombre prudente prevé siempre estas eventualidades.

El que de niño no ha respetado a sus hermanos ni a sus padres, en la edad madura no ha hecho nada provechoso, y al llegar la vejez no ha muerto, es un hombre despreciable.

¿Qué es lo más importante para alcanzar una conducta correcta? Ser sincero en todo momento y mantener siempre la palabra dada. Procurar que aún el menor gesto refleje la dignidad interior, y no cometer ninguna acción asombrosa. Si obras así, tu conducta será admirada en todos los lugares, aún entre los pueblos bárbaros. Por el contrario, si no eres sincero, si faltas a tus promesas, si tus gestos no son dignos o tus acciones son deshonorosas, tu conducta será despreciada tanto en una ciudad de 10.000 familias como en un villorrio de 35 vecinos.

El hombre que no medita y obra con precipitación, no podrá evitar grandes fracasos.

No he hallado a nadie que amase las virtudes con la misma intensidad con que se ama la belleza corporal.

Sed rígidos con vosotros mismos, pero condescendientes con los demás. De este modo os veréis libres de toda envidia y resentimiento.

El hombre que no examina cada día en su interior lo que debe hacer, lo que debe imitar, lo que debe aconsejar, y lo que debe reprochar, no hará nada bueno en su vida.

Cuando permanecen muchas personas reunidas durante todo un día, no todo lo que se comenta es justo y equitativo. Es muy frecuente se hable sobre cosas vulgares y que abunden las conversaciones necias.

El noble no da crédito a las palabras por la sola autoridad de quien las pronuncia; tampoco rechaza la verdad aunque provenga de una persona ignorante.

La inconstancia y la impaciencia destruyen los más elevados propósitos.

Cuando la muchedumbre desprecia a alguien, debéis examinar con objetividad su conducta antes de emitir vuestra opinión. También cuando la multitud aclama a alguien, es preciso contemplar con imparcialidad sus obras antes de aprobarlas.

El hombre puede ensalzar las excelencias de la virtud, pero la virtud no puede proporcionar prosperidad y fama al hombre.

Sólo puede ser calificado como "vicioso" el que comete un acto deshonoroso y no se corrige.

El noble sólo busca la verdad y no se aferra con ciega obstinación a su criterio.

Transmitid la cultura a todo el mundo, sin distinción de razas ni de categorías.

Las palabras han de expresar con fidelidad nuestro pensamiento.

Los ministros de un príncipe virtuoso deben evitar tres faltas: la petulancia, consistente en hablar cuando nadie les ha pedido su opinión; la timidez, que consisten no atreverse a expresar su opinión cuando se les invita a ello; y la imprudencia, que consiste en hablar sin haber observado antes el estado de ánimo del príncipe.

Sólo los hombres de profunda inteligencia y los necios de mente más obtusa permanecen invariables.

Si se mata una gallina, ¿Para qué utilizar un cuchillo, que sirve para matar bueyes?

Si respetáis vuestra propia persona y a todos nuestros semejantes, nadie podrá despreciaros; si sois generosos, os ganaréis el afecto del pueblo; si sois sinceros, nadie desconfiará de vosotros; si todos vuestros actos os aproximan al bien, vuestro mérito será grande; el amor a los hombres es la mejor arma para gobernar con eficacia.

Aún las profesiones más humildes son dignas de respeto.

Puede calificarse como "amante del estudio" quien cada día adquiere un conocimiento nuevo, y cada mes retiene lo que ha aprendido.

No os avergoncéis de preguntar para resolver vuestro dudas, y medita las respuestas que os hayan sido dadas.

Los hombres vicioso procuran disimular sus faltas con apariencias de honradez.

Basta una sola palabra acertada del noble para que se le considere entendido sobre una cosa, pero también basta que cometa un solo error para que se diga que no sabe nada. Por consiguiente, el noble debe vigilar mucho sus palabras.

El buen gobernante debe ser generoso sin caer en la prodigalidad; debe cobrar los impuestos suficientes para llevar una vida digna, sin caer en la codicia; su porte debe ser digno y grave, sin dejarse llevar por una vana ostentación; debe tener autoridad, sin que su mando sea despótico; debe exigir con cautela la colaboración del pueblo en los trabajos públicos, para no suscitar su resentimiento.

Realizar cuanto sea para el bien común, ¿No es ésta la mejor forma de generosidad? Desear únicamente las riquezas necesarias para la práctica de las virtudes propias de su dignidad, ¿Puede esto llamarse "codicia?" Si sus

propiedades particulares no son demasiado grandes ni demasiado pequeñas, si se ocupa de los asuntos que no son ni muy importantes ni muy insignificantes, si se mantiene a cierta distancia de los hombres sin despreciar a nadie, ¿No es esto la dignidad exenta de orgullo? Si cuida su aspecto exterior, si es equilibrado y ecuánime en todos sus actos, el pueblo entero lo respetará sin experimentar temor, ¿No consiste en esto la autoridad libre de despotismo? Si sólo utiliza el trabajo de los súbditos para realizar lo que es razonablemente necesario, ¿Quién podrá experimentar resentimiento?

Los cuatro vicios relativos al gobierno son los siguientes: no instruir al pueblo y ocultarse la verdad, lo cual recibe el nombre de "tiranía"; exigir una conducta perfecta a todos los ciudadanos sin informarles previamente sus obligaciones, lo que recibe el nombre de "opresión"; no tener prisa en dar las órdenes y pretender luego que se cumplan en el acto, lo que representa una grave injusticia; buscar siempre el propio provecho, lo que recibe el nombre " zegoísmo".

#### **Cuarto libro clásico**

Si la ganancia o el provecho se anteponen a la justicia, los súbditos nunca estarán satisfechos y el príncipe se hallará en un peligro constante.

Si los hombres con canas pueden cubrirse con vestidos de seda y comer carne, si los jóvenes de negros cabellos dejan de padecer hambre y frío, la vida del reino será próspera. No ha existido ni un solo príncipe que obrando así haya dejado de alcanzar autoridad sobre su pueblo.

Si un rey no gobierna con rectitud, es decir, si no colma de beneficios a su pueblo, es porque no quiere y no porque no pueda.

Si un príncipe se entristece por las desgracias de su pueblo, los súbditos también sentirán pesar por las tristezas de su príncipe. Si el príncipe se alegra con la felicidad de su pueblo, y hace suyas las penalidades de sus súbditos, no tendrá dificultad alguna en su gobierno.

Si tú amas con locura las riquezas, no debes hacer otra cosa que compartirlas con el pueblo.

Lo que hacen los gobernantes es luego imitado por el pueblo. No puedes, por consiguiente, acusar ahora al pueblo de su proceder ni condenarle por ello, pues ha imitado lo que había aprendido de su príncipe; ha devuelto que se le había dado.

El noble que pretende fundar una dinastía no aspira a ser elevado a la dignidad Imperial, sino que se limita a preparar el camino para sus descen-

dientes; si la voluntad del cielo le es propicia, será elevado el mismo a la suprema dignidad.

La sabiduría y la prudencia de nada sirven si no se presenta una ocasión propicia; los buenos arados nada pueden por sí solos, si no se presenta una estación favorable.

Es preciso obrar con rectitud sin pensar en las consecuencias. No debemos omitir el cumplimiento de nuestros deberes, ni realizarlos antes de tiempo.

Quien pretenda someter a los hombres por la fuerza de las armas no alcanzará la sumisión de sus corazones; por esto, la violencia nunca es suficiente para dominar a los hombres. Quien conquista a los hombres por la virtud, consigue que todos se sometan a él sin reservas y con corazón alegre.

Las desgracias, al igual que la fortuna, sólo llegan cuando las hemos buscado con nuestros actos.

Cuando el cielo nos envía calamidades, podemos superarlas; cuando las hemos buscado nosotros mismos, sucumbiremos ante ellas.

Quien no haya sentido nunca compasión hacia los demás no es en verdad un hombre, tampoco puede ser considerado verdadero hombre quien jamás haya experimentado los sentimientos de vergüenza y aversión; el que no posea los sentimientos de abnegación y respeto no puede ser considerado verdadero hombre; quien no distinga lo verdadero de lo falso, lo justo y lo injusto, no es un hombre.

Nada es más digna de admiración en un hombre noble que el saber aceptar e imitar las virtudes de los demás.

Lo que hagáis, a vosotros os pertenece; yo sólo debo responder de mis propios actos.

Para la pensante un reino no son suficientes ni las fortificaciones que se construyan, ni los obstáculos naturales que representan las montañas y los ríos, ni la abundancia de armas. La mejor defensa de un reino consiste en la decidida voluntad de sus habitantes, la cual se conquista mediante un gobierno humanitario y justo.

Quien ocupa un cargo público y no puede cumplir con sus obligaciones debe dimitir.

Si un medicamento no altera el organismo del enfermo, tampoco producirá la curación.

No puede ser bueno quien sólo piensa en acumular riquezas; no puede ser rico quien sólo piensa en practicar el bien.

Si los maestros enseñan con claridad los deberes a todos los ciudadanos del reino, estos vivirán entre sí en concordia y armonía.

La generosidad consiste en repartir las riquezas entre los necesitados; la rectitud consiste en buscar el camino del bien a los descarriados; la bondad es la virtud que debe poseer el emperador para ganarse el afecto de todos sus súbditos.

En este mundo sólo se pueden seguir dos caminos: el del bien o el del mal; no existe otra posibilidad.

Los reinos pequeños imitan a los poderosos, pero se avergüenzan de recibir órdenes de ellos y no quieren acatarlas.

Los reinos perecen a causa de su interna descomposición antes de que los demás reinos los ataquen.

Buscáis el camino recto a lo lejos y lo tenéis junto a vosotros. Creéis que el bien consiste en la realización de cosas difíciles, cuando no es más que realizar con rectitud las cosas fáciles.

Cuando se emprenden guerras para conquistar nuevos territorios, los campos quedarán cubiertos por los cuerpos de las víctimas.

No puede pensarse en ningún mal mayor que en la pérdida del mutuo afecto y cariño entre padres e hijos.

Hay hombres que tienen fama de grandes creadores porque nunca nadie les ha refutado sus endebles argumentos. Uno de los principales defectos de los hombres consiste en pretender erigirse en modelo de los demás.

Las normas de conducta son inmutables, todos los Santos han obrado de conformidad con sus principios.

Cuando el príncipe empieza a imponer castigos a sus funcionarios sin que hayan cometido delito alguno, los ministros prudentes se apresuran a abandonar el reino.

Si el príncipe es justo, nadie será injusto; si el príncipe es bondadoso, nadie será cruel.

Es preciso que los hombres conozcan el mal para poder evitarlo y entregarse a la práctica del bien.

Quien divulga las acciones viciosas de sus semejantes construye su propia ruina.

El hombre noble conserva durante toda vida la ingenuidad e inocencia propias de la infancia.

El hombre sabio, en cuanto ha alcanzado una virtud, se aferra fuertemente a ella y ya no la pierde jamás; en cuanto ha perfeccionado al máximo la virtud adquirida, la guarda cuidadosamente en su interior como fuente inagotable de energía.

Las palabras en sí mismas son inocuas, pero sus consecuencias pueden ser funestas si son despectivas.

Quien ama a los hombres, es amado por ellos; quien los respeta es, a su vez, respetado. Supongamos que habiéndose portar con nosotros de una forma descortés o grosera; si somos prudentes, lo primero que debemos preguntarnos es si con anterioridad hemos cometido alguna descortesía con dicha persona o si hemos sido injustos con ella; su actitud hacia nosotros debe de tener algún fundamento. Caso de que lleguemos a la conclusión de que no hemos cometido ninguna injusticia contra tal persona, sino que nos hemos mostrado siempre con ella bondadoso y corteses, debemos seguir analizando las posibles causas de actitud descortés o grosera. Si somos prudentes, debemos reflexionar si hemos cometido la menor incorrección en nuestra conducta. En el supuesto de que tampoco hayamos cometido incorrección alguna, entonces la descortesía o grosería del ofendido carece totalmente de fundamento y el hombre prudente, ante tal situación, debe concluir: "este hombre no es más que un extravagante y un necio; en nada se diferencia de una bestia, en cuyo caso, ¿por qué debe preocuparme la actitud o actos de una bestia?".

Gozar de prestigio y de consideración es una de las cosas que los hombres ambicionan con más ardor.

El primer más importante de la piedad filial consiste en honrar a nuestros padres como es debido. La mejor prueba de este amor a los padres consiste en procurarles el sustento necesario.

No lo pudo hacer por medio de palabras, porque el Cielo no habla. El Cielo manifiesta su voluntad a través de los méritos y buenas acciones de los hombres. Esta es la única manera con que manifiesta su voluntad. El Cielo de a través de los ojos del pueblo; el Cielo huye a través de los oídos del pueblo.

El Cielo gobierna los acontecimientos del mundo sin ser visto; esta acción oculta del Cielo es lo que se llama "El destino".

Jamás he oído que un hombre que no actuara con rectitud lograra enderezar a los demás. Menos aún podría lograr que los demás fueran sinceros quien observara un comportamiento hipócrita.

Los ministros se conocen por las personas a quienes acogen en su casa cuando están en la corte, y por las casas en que se alojan cuando están fuera de ella.

Para que pueda trabarse una verdadera amistad, es preciso prescindir de la superioridad que puedan otorgar la edad, los honores, las riquezas o el poder. El único motivo que nos debe incitar a la amistad es la búsqueda de las virtudes y el mutuo perfeccionamiento.

El superior debe honrar y respetar la sabiduría de sus súbditos, y el inferior debe mostrarse respetuoso y cortés con sus superiores, en atención a la dignidad que ostentan; respetar la dignidad y honrar a los sabios son dos manifestaciones de un mismo deber.

Quien para permanecer fiel a sus principios rechaza ser elevado a una condición honrosa permanece feliz aún sin honores. Quien para no apartarse del recto camino rechaza unas rentas permanece gozoso en su pobreza.

La naturaleza humana no es ni buena ni mala. Según esto, la bondad o malicia de los hombres es algo posterior a la propia naturaleza humana en su origen. Si el hombre posee la capacidad de obrar, es necesario que posea también una norma para dirigir sus actos.

Si el supremo bien del hombre consistiera en conservar la vida, no haría otra cosa que dedicarse a descubrir y practicar todo aquello que pudiera prolongarla. Si el más temible mal del hombre fuera la muerte, investigaría y practicaría todo lo que pudiera alejar o evitarle este mal. Hay cosas que amamos más que la vida, así como hay otras más temibles que la muerte; éste es un sentimiento común a todos los hombres.

El camino recto es como una ancha avenida; no es difícil encontrarlo cuando se busca, pero los hombres no se esfuerzan por descubrirlo.

Cuando el sabio, una determinación, es imposible que el pueblo penetre en los verdaderos motivos de la misma. Cuando un príncipe se ve rodeado por hombres perversos, aduladores y servirles, ¿Acaso puede gobernar con acierto y eficacia?

Cuando el Cielo quiere conferir a alguien una difícil misión, antes pone a prueba la fortaleza de su ánimo y el equilibrio de su mente con las dificultades de una vida dura; fatiga sus músculos y todo su cuerpo con rudos trabajos, que ponen a prueba su resistencia; mortifica su carne y su piel con los rigores del hambre y del frío; les somete a las mayores privaciones de la miseria; determina que no tengan éxito en sus empresas para que se enfrenten con el fracaso. De este modo, el cielo estimula sus virtudes, fortalece su cuerpo y les hace aptos para afrontar las dificultades con que tropezarán en el cumplimiento de su alta misión. La dificultad es lo que más estimula al hombre a vencer sus deficiencias y superarlas. Sólo cuando se han padecido toda clase de privaciones y trabajos, sólo cuando se ha

visto el rostro de la miseria, sólo entonces es posible conocer a fondo la naturaleza humana.

El hombre cumple la voluntad del Cielo cuando se esfuerza en perfeccionarse a sí mismo.

Si buscáis encontraréis, si sois negligentes lo perderéis todo. El que busca lo que está en su interior lo descubrirá y lo alcanzará; el éxito de esta búsqueda es seguro, una ley invariable garantiza la adquisición de lo que se busca. Si, por el contrario, buscamos lo que está fuera que nosotros, todos los esfuerzos resultarán infructuosos.

El origen de todas las acciones se encuentra en el interior de nuestro ser. Si reflexionando sobre nuestros propios actos descubrimos que son conformes con nuestra naturaleza racional, experimentaremos la más intensa satisfacción.

El hombre no puede dejar de arrepentirse de sus faltas. Si una sola vez se arrepiente de no haberse arrepentido de sus faltas, ya no volverá a tener motivos de arrepentimiento.

El pueblo no valora el mérito de un buen gobernante. El buen gobernante encamina al pueblo hacia el bien con su sola presencia su acción es oculta e imperceptible como la de los espíritus. El influjo de su virtud se hace sentir por todas partes, como el de las sutiles fuerzas del cielo y de la tierra. La influencia de un buen gobernante no tiene límites.

Los ejemplos de bondad penetran con mayor profundidad en el corazón de los hombres que las buenas palabras; es más fácil obtener el afecto del pueblo obrando con rectitud y aconsejándole rectamente, que mediante una administración eficaz y unas leyes justas. El pueblo desconfía de las leyes y de la administración; el pueblo ama los buenos ejemplos y los acertados consejos. Con unas leyes justas y una administración eficiente, se consigue aumentar las rentas del reino; con buenas enseñanzas y buenos ejemplos, se conquista el corazón de los súbditos.

Las penas y privaciones agudizan la inteligencia y fortalecen la prudencia.

Nadie debe comer sin habérselo ganado.

Los caminos del sabio son elevados e inasequibles. Sus actos pueden ser admirados, pero no imitados.

El carpintero hábil no se hace torpe para poder ser imitado por cualquiera de sus ayudantes.

Quien se abstiene de lo que no debiera abstenerse es mejor que se abstenga de todo; el que trata con frialdad a quienes debiera tratar con ter-

nura acabará tratando con frialdad a todo el mundo; quienes avanzan precipitadamente también retrocederán con la misma precipitación.

Es preferible desconocer los libros históricos, que aceptar incondicionalmente cuanto en ellos se refiere.

Dar muerte a un pariente próximo de otro hombre es el crimen que más funestas consecuencias provoca.

Yo no hago el menor caso de las murmuraciones y críticas de los hombres.

Para que nuestras palabras estén siempre conformes con la equidad, es preciso evitar la excesiva familiaridad con quienes nos rodean; el mutuo respeto es la mejor defensa contra las palabras descorteses y groseras. Si el hombre culto habla cuando debería callar, todos quedan perplejos ante sus palabras; si, por el contrario, el hombre culto calla cuando debería hablar, todos quedan desconcertados ante su silencio.

Las mejores palabras son aquellas que encierran un profundo significado y, al mismo tiempo, resultan comprensibles para todo el mundo.

El mayor defecto de los hombres consiste en preocuparse arrancar la cizaña de los campos ajenos, descuidando el cultivo de sus propios campos.

El mejor medio para alcanzar las virtudes de la justicia y la equidad consisten en dominar las pasiones. Quien se deja dominar por las pasiones es muy difícil que obre con justicia y equidad.

Todo hombre debe cumplir con su deber, prescindiendo de lo que los demás pueda decir de su conducta. Quienes actúan únicamente para merecer la aprobación de los demás hombres pueden ser considerados como aduladores del mundo; éstos son los hombres de virtud aparente que en la actualidad son considerados como los más honrados.

# HUANCHU DAOREN

## Retorno a los Orígenes

Escrito a finales del Siglo XVIII por Huanchu Daoren, es la expresión de toda una vida llena de experiencia y sabiduría. Todas éstas reflexiones son el fruto de una vida como funcionario estatal, de su formación con las enseñanzas éticas de Confucio y su retiro del mundo a los sesenta años para dedicarse al aprendizaje del Taoísmo. Este texto, que en esta página está resumido, es un camino práctico de vida que le permitirá adentrarse en lo más íntimo de la naturaleza humana.

**Quienes viven de manera virtuosa** pueden estar afligidos por un tiempo, pero quienes dependen de adular al poder se hallan siempre desamparados. Las personas que han despertado ven lo que está más allá de las circunstancias y reflexionan acerca de la vida y de la muerte, de manera que pueden experimentar pasajeramente la aflicción, pero no el desamparo permanente.

**Cuando estás apegado al mundo sólo ligeramente**, ligero es también el efecto del mundo sobre ti. Cuando estás intensamente envuelto en ocupaciones diversas, sus enredos también se intensifican. Así pues, para las personas iluminadas la simplicidad es superior al refinamiento, y la libertad preferible al cumplimiento de las formas.

**La manera de pensar de las personas iluminadas**, al igual que el azul del cielo y la luz del sol, no ha de ser escondida por los demás. Pero sus talentos, al igual que gemas que han de ocultarse, no han de darse fácilmente a conocer a los demás.

**Se considera personas puras de corazón** las que no se acercan al poder y a la fama; pero quienes pueden estar cerca sin verse afectadas son las más puras de todas. Se considera personas de espíritu elevado aquellas que ignoran cómo conspirar e intrigar; más quienes saben cómo hacerlo pero no lo hacen, son las de espíritu más elevado.

**Cuando estás oyendo constantemente palabras ofensivas** y tienes siempre en mente algún asunto irritante, sólo entonces tienes una piedra de afilar

para desarrollar el carácter. Si sólo oyes lo que te agrada y sólo actúas en aquello que te ilusiona, estás enterrando tu vida en un veneno mortal.

**Incluso los pájaros se entristecen en medio de una violenta tormenta;** incluso las plantas se alegran en un día soleado. Obviamente, el cielo y la tierra no pueden actuar sin moderar su fuerza siquiera durante un día; la mente humana no puede funcionar sin un espíritu alegre siquiera por un día.

Las bebidas fuertes, los alimentos pesados y los platos con muchas especias no son realmente sabrosos; **el verdadero sabor es delicado.** Las maravillas y las rarezas no son características de las personas realizadas; las personas realizadas son simplemente normales.

**El universo es silencioso e inmóvil,** pero las obras de la energía nunca descansan, ni siquiera por un instante. El sol y la luna están en movimiento día y noche, pero su luz nunca cambia. Así pues, las personas iluminadas han de tener un sentimiento de urgencia en los momentos de ocio y una actitud de descanso cuando están ocupadas.

**Entrada la noche,** cuando todo el mundo descansa, **siéntate en soledad y observa dentro de tu mente;** percibirás entonces cómo desaparece la ilusión y aparece la realidad. En cada una de estas ocasiones ganas un vasto sentimiento de lo que es posible. Una vez que has percibido cómo aparece la realidad, pero que es difícil escapar a la ilusión, te vuelves también más humilde.

**Las bendiciones suelen suscitar también desventuras;** por lo tanto, permanece atento cuando las cosas te van bien. El éxito puede lograrse tras el fracaso; así pues, no abandones en los momentos de decepción.

**Quienes viven con simplicidad suelen ser puros de corazón,** mientras que quienes viven en el lujo tal vez sean esclavos y serviles. Parece que la voluntad se clarifica con la sencillez, mientras que la conducta se arruina con el desenfreno.

**Sé abierto y amplio de espíritu en esta vida,** y así nadie podrá quejarse de ti. Deja que tu generosidad perdure mucho tiempo tras tu muerte, para que todo el mundo quede satisfecho. Donde se estreche el camino, haz un alto para dejar pasar a los demás; cuando hay buena comida, deja un tercio para que otros la disfruten. Es ésta una buena manera de vivir en el mundo con paz y felicidad.

**Existe un verdadero Buda en la vida de familia;** existe un Tao real en las actividades de cada día. Vivir con sinceridad y armonía, y promover la comunicación con un comportamiento alegre y palabras amistosas, es más elevado que la práctica formal de la meditación.

**Las personas que son compulsivamente activas son inestables**, mientras que las adictas a la quietud son indiferentes. Se debe tener un espíritu vivo en medio de la tranquilidad; ésta es la manera de ser de las personas iluminadas.

**No seas muy severo en criticar los defectos de la gente**; considera hasta qué punto pueden aguantar. No seas demasiado altanero al disfrutar de la virtud, de manera que los demás puedan practicarla.

Una oruga en la basura es algo sucio, pero se transforma en una cigarra que sorbe rocío en la brisa otoñal. Las plantas enterradas no tienen prestancia, pero se transforman en brillo incendiado a la luz de la luna estival. Así, sabemos que **la pureza surge de la impureza, y que la luz nace de la oscuridad**.

**La presunción y la arrogancia son estados adquiridos de la mente**. Conquista los estados adquiridos de la mente, y podrá desarrollarse la cordura original. La pasión y la voluntariedad son partes de la falsa conciencia; suprime la falsa conciencia, y aparecerá la conciencia verdadera.

**Si piensas en la comida con el estómago lleno, no te preocuparás del sabor**. Si piensas en la sensualidad después de hacer el amor, descubres que no te interesa el sexo. Por ello, si la gente reflexionase sobre el arrepentimiento que sienten después para prevenir la locura del momento, mantendría una actitud estable y no caería en el error.

**Cuando te halles en una posición de importancia**, no pierdas la actitud de retiro rural. Cuando te encuentres de retiro en el campo, mantén los asuntos de estado en la mente. No se necesita por fuerza buscar el éxito en el mundo. No busques la gratitud de los demás; es un beneficio no estar resentido.

**La diligencia consciente es una virtud**, pero si es exagerada no aporta satisfacción y alegría. La sobriedad y la simplicidad son nobles virtudes, pero si son demasiado austeras no servirán para ayudar a los demás.

**Quienes hayan llegado a un callejón sin salida**, han de examinar sus intenciones originales; quienes hayan triunfado han de observar a dónde se dirigen.

**Cuando los ricos y bien aposentados, que debieran ser generosos**, son por el contrario malévolos y crueles, hacen que su comportamiento sea infame y despreciable, a pesar de sus riquezas y posición. Cuando los que son intelectualmente brillantes, que debieran ser reservados, se muestran por el contrario ostentosos, son ignorantes y necios, a pesar de su brillantez.

**Cuando uno ha estado en una baja posición**, se sabe qué peligroso es subir a una alta posición. Cuando se ha estado en la oscuridad, se sabe cuán

revelador es entrar en la luz. Si se ha mantenido la quietud, se sabe qué cansada es la actividad obligada. Si se ha alimentado el silencio, se sabe qué perturbador es el exceso de charla.

**Es posible deshacerse de las maneras mundanas** tras abandonar las ambiciones sociales. Se entra en la sabiduría tras abandonar las ambiciones espirituales.

**Los deseos no dañan tanto la mente como la dañan las opiniones.** Los sentidos no estorban tanto la iluminación como la estorba el intelecto. Volubles son los sentimientos; el mundo está lleno de azares. Cuando te halles en una situación sin salida, has de saber cómo retroceder. Cuando las cosas van suavemente, esfuérzate por permanecer respetuoso.

**Al tratar con personas sencillas, es fácil comportarse con gravedad,** pero difícil evitar menospreciarlas. Al tratar con personas de rango superior, es fácil ser respetuoso con ellas, pero difícil ser corteses.

**Es preferible ser simple y rechazar el intelectualismo,** que retener la propia cordura y devolverla al universo. Es preferible dejar la extravagancia de lado y contentarse con la simplicidad, a dejar un nombre famoso al mundo.

**Para conquistar a los demonios, conquista primero tu mente.** Cuando la mente ha sido dominada, los demonios se alejan obedientes. Para controlar a los malhechores, controla primero tu propio estado de humor. Cuando tu estado de humor es equilibrado, los canallas no pueden hacerte ningún mal.

**Enseñar a estudiantes** es como criar una hija virgen; es necesario ser estricto acerca de adónde van y cuidadoso con lo que ven. Una vez que se han mezclado con la gente que no deben, es como plantar una mala semilla en un campo limpio; será difícil hacer crecer una buena cosecha.

**En asuntos del deseo,** no te precipites en implicarte porque sea fácil; una vez que te has implicado, te hundirás profundamente. En asuntos de principio, no retrocedas por miedo a la dificultad; una vez que descienes hacia atrás, pierdes por completo tus cimientos.

**Quienes son cuidadosos, cuidan de sí mismos** al igual que cuidan de los demás, poniendo atención en cada situación. Quienes no son cuidadosos, se desairan a sí mismos y a los demás, descuidando cada situación. Las personas iluminadas cuidan de no implicarse demasiado ni permanecer indiferentes.

**A quienes se aproximen a ti con riquezas,** respóndeles con compasión. A quienes se acerquen a ti con su rango, respóndeles con justicia. Las personas iluminadas no son prisioneras de los que mandan. Cuando alguien está

decidido, puede superar el destino; cuando la mente está unificada, ésta moviliza la energía. Las personas iluminadas no permiten que ni siquiera la naturaleza las encasille en un molde.

**Al establecerte en la sociedad**, si no tienes nobleza de carácter, será como cepillarte la ropa en medio del polvo o lavarte los pies en medio del barro. ¿Cómo podrías ser libre? En tus tratos con el mundo, si no eres respetuoso, serás como una polilla volando pegada a la llama o un carnero embistiendo un cercado. ¿Cómo podrías estar en paz?

**Los estudiantes necesitan reunir todo su ánimo vital** y encaminarlo totalmente en una dirección. Si cultivas cualidades personales con tu mente concentrada en el éxito y en los honores, no realizarás progresos reales. Si lees con tu interés puesto en el disfrute de la estética literaria, no harás que tu mente sea más profunda.

**Existe una gran compasión** en todo el mundo; un Buda y un carnicero no poseen mentes diferentes. Existe un gozo real en todas partes, tanto en una lujosa mansión como en una humilde choza. Es sólo cuando uno se ve invadido por los deseos y bloqueado por los sentimientos, cuando se pierde lo que realmente está presente; y esto crea toda la diferencia en el mundo.

**Desarrollar la fuerza de carácter** y cultivar la iluminación requiere un cierto grado de indiferencia. En cuanto que aparece la fascinación, se persiguen objetos del deseo. Ayudar al mundo o gobernar un estado requiere un sentimiento de desapego. En cuanto aparece el apego, se está en peligro.

**Las buenas personas son pacíficas** no sólo en la acción; sus espíritus son amables incluso en sueños. Las personas malvadas son perversas no sólo en sus acciones; incluso sus voces y risas son perjudiciales.

**Cuando el hígado está enfermo**, la vista decae; cuando el riñón está enfermo, el oído se ve afectado de manera adversa. La enfermedad no es visible, pero sí sus efectos. Por ello, las personas iluminadas, como desean liberarse de las imperfecciones evidentes, primero eliminan las imperfecciones ocultas.

**No hay mayor dicha que tener pocas preocupaciones**, ni mayor desdicha que tener muchos desvelos. Sólo quienes han sufrido por sus desvelos conocen la dicha de tener pocas preocupaciones. Sólo quienes han calmado su mente conocen la desdicha de tener muchos desvelos.

**En tiempos de orden se debe ser preciso**; en tiempos turbulentos se debe ser flexible. En tiempos de degeneración han de combinarse precisión y flexibilidad. Al tratar con buena gente se ha de ser magnánimo; al tratar

con mala gente se ha de ser estricto. En el trato de la gente normal ha de combinarse la magnanimidad y el sentido de lo estricto.

**No pienses en cualquier servicio que hayas podido hacer a los demás;** piensa en lo que has podido hacer para ofenderles. No olvides lo que otros han hecho por ti; olvida aquello en lo que otros te han ofendido.

**Cuando los que hacen obras de caridad** las hacen sin sentimiento de autosatisfacción y sin pensamientos de recompensa, incluso una pequeña donación es grande. Cuando los que ayudan a los demás calculan su propio sacrificio y piden gratitud y recompensa, incluso una gran donación es pequeña.

**Las circunstancias de la gente** pueden ser estables o inestables; ¿cómo podrías garantizar que únicamente tú eres estable? Tus propios sentimientos pueden ser razonables o irrazonables; ¿cómo podrías esperar que los demás sean siempre razonables? Es muy útil ver las cosas bajo esta luz y corregir de este modo las contradicciones de tus expectativas hacia ti mismo y hacia los demás.

**Sólo cuando tu mente es limpia** estás en un estado adecuado para leer libros y estudiar a los clásicos. En caso contrario, cuando lees acerca de una buena obra, intentarás reivindicarla como si fuera tuya; y cuando oigas un buen dicho, lo tomarás prestado para encubrir tus fallos. Esto es lo mismo que prestar armas a un rebelde, o proporcionar herramientas a un ladrón.

**Es preferible personas sobrias** que tienen de más a pesar de ser pobres, que personas derrochadoras que son ricas pero están insatisfechas. Las personas de talento que trabajan mucho y se vuelven blanco del resentimiento no pueden compararse con las ineptas que viven tranquilamente y conservan íntegra su verdadera naturaleza.

**Quienes leen libros** pero no ven la sabiduría de los sabios son esclavos de la letra. Quienes trabajan en oficinas públicas y no aman a la gente son ladrones que roban el salario. Quienes enseñan pero no practican lo que enseñan son meros charlatanes. Quienes intentan hacer un trabajo con éxito sin considerar el desarrollo del carácter lo encontrarán sin sustancia.

**En la mente humana existe un verdadero libro**, pero está cerrado en ediciones fragmentadas. Existe una melodía real, pero está oscurecida por canciones ruidosas y danzas ostentosas. Los estudiantes deberían eliminar los accesorios y buscar directamente lo esencial; sólo entonces serán capaces de experimentarlo y servirse de ello.

**En la mente comprometida** que se esfuerza con pesar, siempre se encuentra alguna alegría. La pena de la decepción emerge en la complacencia de la satisfacción.

**La riqueza, la posición social, el honor** y la alabanza que provienen de las cualidades de la iluminación son como flores serranas, que brotan y florecen de manera natural. Los que provienen de las realizaciones profesionales son como flores en tiestos, que son trasladadas de lugar, cortadas y trasplantadas. Los que proceden de un poder pasajero son como flores en jarrones, sin raíces, que se marchitan rápidamente.

**Cuando llega la primavera** y el tiempo se hace cálido, las flores embellecen el paisaje y los pájaros gorjean placenteramente. Si las personas que son suficientemente afortunadas para obtener puestos oficiales, estar bien alimentadas y tener buenas casas, no se preocupan en asentar una sólida cultura y no realizan buenas obras, aunque vivan cien años, es como si no hubieran vivido en absoluto.

**Las personas instruidas** han de ser esforzadas y diligentes, pero han de ser también libres de espíritu. Si son demasiado rigurosas y austeras, tienen la cualidad de tratar con la muerte como el otoño, pero carecen de la cualidad de dar la vida como la primavera. ¿Cómo pueden así hacer evolucionar a la gente?

**Quienes son realmente virtuosos** no son conocidos por su virtud. Quienes se crean dicha reputación lo hacen por motivos egoístas. Quienes son realmente habilidosos no emplean recursos artificiosos. Quienes emplean recursos artificiosos son ineptos por hacerlo.

**Existe un tipo de vasija** que se vuelca cuando está llena. Una hucha-cer-dito no se rompe mientras está vacía. Así, para las personas iluminadas, es mejor morar en el no ser que en el ser, mejor carecer que estar repletas.

**Mientras que una persona no se haya liberado** del deseo de celebridad, incluso si desprecia el principado y se contenta con la pobreza, todavía es prisionera de los sentidos. Mientras que uno no se despoje del aventurerismo impulsivo, aunque se ayude al país, se trata simplemente de una hazaña.

**Si la mente está iluminada**, existe un cielo azul en una habitación oscura. Si los pensamientos están confusos, aparecen espíritus malévolos a plena luz del día.

**Las personas que conocen la fama** y la celebridad, están encantadas, pero desconocen que el placer del anonimato es más real. Las personas saben que el hambre y el frío causan aflicción, pero no saben que es mucho mayor la desgracia que supone no experimentar el hambre y el frío.

**Si temes** que la gente sepa que has hecho algo malo, hay algo bueno en lo malo. Si estás ansioso porque la gente sepa que has hecho algo bueno, entonces hay algo malo en lo bueno.

**Las acciones del cielo** son insondables, a veces alentadoras, y a veces obstaculizadoras. Las proezas y los fallos de los héroes son igualmente grandes. Las personas iluminadas saben cómo aceptar la adversidad y están preparadas para las dificultades incluso en los momentos en que todo es fácil; por ello, no están a merced del destino.

**Quienes son ásperos y agresivos**, son como fuego que quema todo lo que toca. Quienes son desagradecidos, son como hielo que congela cuanto encuentra. Quienes son obsesivos e irreflexivos, son como agua estancada o madera podrida, vacías ya de vida. Estos tres tipos de personas tienen dificultades en realizar sus tareas y en expandir el bienestar.

**No habría que buscar la felicidad**: alimentar simplemente el espíritu de la alegría es la base para atraer la felicidad. No es necesario escapar de la desdicha: líbrate de la maldad como medio de evitar la desgracia.

**Si el 90 por 100 de lo que dices es acertado**, no serás forzosamente elogiado como excepcional; pero si una sola afirmación es errónea, todo el mundo te reprochará este error. Si funcionan nueve de cada diez planes, no considerarán forzosamente que tienes éxito; pero si un solo plan falla, te colmarán de injurias. Por ello, las personas iluminadas prefieren el silencio a la irreflexión y la ineptitud a la listez.

**Cuando el aire es cálido**, hay crecimiento; cuando es frío, hay muerte. Igualmente, quienes son fríos por naturaleza reciben poca felicidad, mientras que quienes son de corazón cálido reciben numerosas bendiciones.

**Amplio es el camino de la verdad**; establece tu mente en él, y sentirás una apertura expansiva y una vasta claridad. Estrecho es el camino de los deseos humanos; si pones tus pies en él, verás zarzas y lodo ante ti.

**La felicidad** sólo dura para aquellos que la logran sirviéndose de las dificultades y de las facilidades como medios de crecimiento personal. El conocimiento únicamente es real para aquellos que lo han logrado investigando la parte que tienen en cada caso la duda y la fe. Ha de vaciarse la mente, pues sólo en una mente vacía entra la verdad. Ha de llenarse la mente, pues cuando está llena no entra en ella el deseo de cosas.

### **Breve resumen de la biografía del autor y su obra**

**Retorno a los orígenes** es una recopilación de meditaciones sobre las cuestiones fundamentales de la vida humana. Fueron escritas alrededor del año 1600 por un erudito chino retirado, Hong Yingming, cuyo nombre Taoísta, **Huanhu Daoren**, significa "un caminante que retorna a los orígenes".

En ellas puede verse una forma de Taoísmo laico que se remonta muchos siglos en la historia, a una época en la que las comprensiones históricas y sociológicas del primitivo confucianismo se combinaban con los avanzados conocimientos educativos y psicológicos y las metodologías del budismo y del Taoísmo. No se sabe realmente nada de Huanchu Daoren, excepto que escribió este volumen de meditaciones, que originalmente se tituló "Charlas de raíces vegetales", y que compiló una colección de historias sobre los hechos extraordinarios de los adeptos budistas y Taoístas.

Se identifica a sí mismo como un confuciano, lo que significa que es un laico; su epíteto Taoísta, *Retorno a los orígenes*, significa en simbolismo de calendario que ha sobrepasado la edad de sesenta años, se ha retirado de los asuntos públicos y ha empezado un nuevo ciclo de vida. **Estos son sus pensamientos sobre los secretos de la serenidad y de la sabiduría en un mundo cambiante;** reflexiones sobre la cuatro estaciones de una vida.

# LAO TSE

## Tao Te King

Es el Libro del Taoísmo, fundamental para entender el pensamiento de Extremo Oriente. Se ha impreso tantas veces y a tantos idiomas como la Biblia o el Corán. Cada vez que lo lea, verá facetas en las que antes no había reparado. A continuación se pueden leer los quince primeros capítulos.

### I

El Tao que puede ser expresado  
no es el verdadero Tao.  
El nombre que se le puede dar  
no es su verdadero nombre.  
Sin nombre es el principio del universo;  
y con nombre, es la madre de todas las cosas.  
Desde el no-ser comprendemos su esencia;  
y desde el ser, sólo vemos su apariencia.  
Ambas cosas, ser y no-ser, tienen el mismo origen,  
aunque distinto nombre.  
Su identidad es el misterio.  
Y en este misterio  
se halla la puerta de toda maravilla.

### II

Todo el mundo toma lo bello lo bello,  
y por eso conocen qué es lo feo.  
Todo el mundo toma el bien por el bien,  
y por eso conocen qué es el mal.  
Porque, el ser y el no-ser se engendran mutuamente.  
Lo fácil y lo difícil se complementan.  
Lo largo y lo corto se forman el uno de otro.

Lo alto y lo bajo se aproximan.  
El sonido y el tono armonizan entre sí.  
El antes y el después se suceden recíprocamente.  
Por eso, el sabio adopta la actitud de no-obrar  
y practica una en sin palabras.  
Todas las cosas aparecen sin su intervención.  
Nada usurpa ni nada rehúsa.  
Ni espera recompensa de sus obras,  
ni se atribuye la obra acabada,  
y por eso, su obra permanece con él.

### III

No ensalzar los talentos  
para que el pueblo no compita.  
No estimar lo que es difícil de adquirir  
para que el pueblo no se haga ladrón.  
No mostrar lo codiciable  
para que su corazón no se ofusque.  
El sabio gobierna de modo que  
vacía el corazón,  
llena el vientre,  
debilita la ambición,  
y fortalece los huesos.  
Así evita que el pueblo tenga saber  
ni deseos,  
para que los más astutos  
no busquen su triunfo.  
Quien practica el no-obrar todo  
lo gobierna.

### IV

El Tao es vacío,  
imposible de colmar,  
y por eso, inagotable en su acción.  
En su profundidad reside el origen  
de todas las cosas.  
Suaviza sus asperezas,  
disuelve la confusión,  
atempera su esplendor,

y se identifica con el polvo.  
Por su profundidad parece ser eterno.  
No sé quién lo concibió,  
pero es más antiguo que los dioses.

## V

El universo no tiene sentimientos;  
todas las cosas son para él como perros de paja.  
El sabio no tiene sentimientos;  
el pueblo es para él como un perro de paja.  
El universo es como un fuelle,  
vacío, pero nunca agotado.  
Cuanto más se mueve,  
más produce.  
Quien más habla  
menos le comprende.  
Es mejor incluirse en él.

## VI

El espíritu del valle no muere.  
Es la hembra misteriosa.  
La puerta de lo misterioso femenino  
es la raíz del universo.  
Ininterrumpidamente, prosigue  
su obra sin fatiga.

## VII

El cielo es eterno y la tierra permanece.  
El cielo y la tierra deben su eterna duración  
a que no hacen de sí mismos  
la razón de su existencia.  
Por ello son eternos.  
El sabio se mantiene rezagado  
y así es antepuesto.  
Excluye su persona  
y su persona se conserva.  
Porque es desinteresado  
obtiene su propio bien.

## VIII

La suprema bondad es como el agua.  
El agua todo lo favorece y a nada combate.  
Se mantiene en los lugares  
que más desprecia el hombre  
y, así, está muy cerca del Tao.  
Por esto, la suprema bondad es tal que,  
su lugar es adecuado.  
Su corazón es profundo.  
Su espíritu es generoso.  
Su palabra es veraz.  
Su gobierno es justo.  
Su trabajo es perfecto.  
Su acción es oportuna.  
Y no combatiendo con nadie,  
nada se le reprocha.

## IX

Más vale renunciar antes que sostener  
en la mano un vaso lleno  
sin derramarlo.  
La espada que usamos y afilamos continuamente  
no conservará mucho tiempo su hoja.  
Una sala llena de oro y jade  
nadie la puede guardar.  
Quien se enorgullece de sus riquezas  
atrae su propia desgracia.  
Retirarse de la obra acabada,  
del renombre conseguido,  
esa es la ley del cielo.

## X

Unir cuerpo y alma en un conjunto  
del que no puedan dissociarse.  
Dominar la respiración hasta hacerla  
tan flexible como la de un recién nacido.  
Purificar las visiones hasta dejarlas limpias.  
Querer al pueblo y gobernar el Estado  
practicando el no-hacer.  
Abrir y cerrar las puertas del cielo

siendo como la mujer.  
Conocer y comprenderlo todo  
usar la inteligencia.  
Engendrar y criar,  
engendrar sin apropiarse,  
obrar sin pedir nada,  
guiar sin dominar,  
esta es la gran virtud.

## XI

Treinta radios convergen en el centro  
de una rueda,  
pero es su vacío  
lo que hace útil al carro.  
Se moldea la arcilla para hacer la vasija,  
pero de su vacío  
depende el uso de la vasija.  
Se abren puertas y ventanas  
en los muros de una casa,  
y es el vacío  
lo que permite habitaría.  
En el ser centramos nuestro interés,  
pero del no-ser depende la utilidad.

## XII

Los cinco colores ciegan al hombre.  
Los cinco sonidos ensordecen al hombre.  
Los cinco sabores embotan al hombre.  
La carrera y la caza ofuscan al hombre.  
Los tesoros corrompen al hombre.  
Por eso, el sabio atiende al vientre  
y no al ojo.  
Por eso, rechaza esto y prefiere aquello.

## XIII

El favor y la desgracia inquietan por igual.  
La fortuna es un gran dolor como nuestro cuerpo.  
¿Qué quiere decir: favor y desgracia inquietan por igual?  
El favor eleva y la desgracia abate.  
Conseguir el favor es la inquietud.

Perderlo es la inquietud.  
Este es el sentido de "favor y desgracia inquietan por igual"  
¿Qué quiere decir: la fortuna es un gran dolor como nuestro cuerpo?  
La causa por la que padezco dolor es mi propio cuerpo.  
Si no lo tuviese,  
¿qué dolor podría sentir?  
Por esto, quien estime al mundo igual a la fortuna de  
su propio cuerpo,  
puede gobernar el mundo.  
Quien ame al mundo como a su propio cuerpo,  
se le puede confiar el mundo.

#### **XIV**

Se le llama invisible porque mirándole  
no se le ve.  
Se le llama inaudible porque escuchándole  
no se le oye.  
Se le llama impalpable porque tocándole  
no se le siente.  
Estos tres estados son inescrutables  
y se confunden en uno solo.  
En lo alto no es luminoso,  
en lo bajo no es oscuro.  
Es eterno y no puede ser nombrado,  
retorna al no-ser de las cosas.  
Es la forma sin forma  
y la imagen sin imagen.  
Es lo confuso e inasible.  
De frente no ves su rostro,  
por detrás no ves su espalda.  
Quien es fiel al Tao antiguo  
domina la existencia actual.  
Quien conoce el primitivo origen  
posee la esencia del Tao.

#### **XV**

Los sabios perfectos de la antigüedad  
eran tan sutiles, agudos y profundos  
que no podían ser conocidos.  
Puesto que no podían ser conocidos,

sólo se puede intentar describirlos:

Eran prudentes, como quien cruza un arroyo en invierno;

cautos, como quien teme a sus vecinos por todos lados;

reservados, como un huésped;

inconstantes, como el hielo que se funde;

compactos, como un tronco de madera;

amplios, como un valle;

confusos, como el agua turbia.

¿Quién puede, en la quietud, pasar lentamente de lo turbio a la claridad?

¿Quién puede, en el movimiento, pasar lentamente de la calma a la acción?

Quien sigue este Tao

no desea ser pleno.

No siendo pleno

puede quedar en lo viejo

sin renovarse.

# HUA HU CHING

## Traducción de David Walker

Clásico Taoísta, recoge y extiende la enseñanzas de Lao Tse. Contiene gran cantidad de consejos y sentido común para la vida cotidiana.

1. Yo enseño la manera integral de unidad con el gran misterioso Tao.  
Mis enseñanzas son simples;  
si tratas de hacer una religión o una ciencia de ellas,  
el Tao te eludirá.  
Profundo, al mismo tiempo superficial, el contiene la entera verdad del universo.  
Aquellos que deseen saber la entera verdad,  
disfruten haciendo el trabajo y el servicio que proviene de él.  
Habiéndolo entendido, se disfruta de la limpieza y del alimento que este entendimiento proviene.  
Cuidando de los otros y de vos mismo, regresa a tu maestro por instrucción.  
Este simple camino conduce a la paz la virtud y la abundancia.

2. Hombres y mujeres que deseen darse cuenta  
de la entera verdad  
deberían adoptar las prácticas de la  
Manera Integral.

El cumplimiento de disciplinas  
calma la mente  
y le trae a uno armonía con todas las cosas

La primera práctica es  
practicar la virtud de no discriminar:  
cuidar de aquellos quienes lo merecen;  
también de aquellos que no lo merecen.

Cuando amplias la virtud  
en todas direcciones sin discriminación  
tus pies están firmemente plantados en el camino  
que retorna al Tao.

3. Aquellos que deseen simbolizar el Tao deberían abarcar todas las cosas.  
Abarcar todas las cosas significa que uno no debe sostener  
enojos o resistencia hacia cualquier cosa o idea  
viva o muerta, formada o no formada.  
Aceptación es la verdadera esencia del Tao.

Abarcar todas las cosas también significa que no montarse  
en ningún concepto de separación:  
hombre-mujer, uno y otro, vida y muerte.  
Las divisiones son contrarias a la naturaleza del Tao.

Al renunciar a antagonismos y separaciones  
uno entra en la armoniosa unidad de todas las cosas.

4. Todo alejamiento del Tao  
contamina el espíritu de uno.

Enojarse es un alejamiento  
resistencia es un alejamiento  
abstraerse en uno mismo también lo es.

Sobre muchas personas la carga de la contaminación  
puede volverse muy pesada  
Hay una sola forma de limpiarse a uno mismo  
de dicha contaminación  
y esa forma es practicar la virtud.  
Practicar la virtud es  
de forma altruista ofrecer asistencia a otros  
dando sin limitaciones  
las veces que sea necesario  
sin prejuicio de quienes sean aquellos que necesitan

Si tu disposición a dar es limitada  
también será limitada tu posibilidad de recibir

Esta es la manera sutil  
de operar del Tao.

5. ¿Imaginas que el universo es agitado?

Ve al desierto de noche y observa las estrellas  
Esta practica debería contestar tu pregunta.

La persona superior establece su mente en el universo  
de la misma forma que las estrellas se establecen en el cielo.

Para conectar la mente con el sutil origen  
ella debe calmarse  
una vez calmada se expande naturalmente  
por ultimo, su mente se vuelve tan vasta e inmensurable  
como el cielo nocturno estrellado.

6. El Tao da crecimiento a todas las formas  
incluso a aquellas cosas  
que no tienen forma propia.

Si intentas formar una imagen  
del Tao en tu mente  
lo perderás.

Es como atrapar una mariposa:  
La cáscara es capturada  
pero el vuelo se pierde

¿Porque no estar contento  
con el simple hecho  
de experimentarlo?

7. Lo lejos que lleguen  
las enseñanzas de la Forma Integral  
defenderá de los deseos  
que posea aquel que desee  
abarcar el Tao.

Tal como esta pintado hoy en estos papeles  
aparecerá de diferentes formas  
en muchas generaciones por venir.

Estas cosas nunca cambiarán:

aquellos que deseen obtener la Unidad  
deberán practicar la virtud  
en forma indiscriminada.

Ellos deberán disolver toda idea de dualidad  
bueno-malo, feo-bello, alto-bajo.

Ellos estarán obligados a abandonar  
cualquier idea mental socialmente preestablecida  
cultural o creencia religiosa.

De hecho, ellos deberían sostener  
sus mentes libres de todo pensamiento  
que interfiera con sus entendimientos  
de la armoniosa unidad del universo.

El comienzo de estas prácticas  
es el comienzo de la liberación.

**8.** Confieso que no hay nada que enseñar:  
ninguna religión  
ninguna ciencia  
ningún bagaje de información  
que tenga que ser cargado en tu mente  
para volver la Tao.

Hoy hablo de esta manera  
mañana en otra  
pero siempre de la manera integral  
que esta más allá de las palabras  
y de la mente.

Simplemente estate atento  
a la unidad de las cosas.

9. Quien desee ser admirado por el mundo entero  
haría bien en amasar una gran fortuna  
y entonces donarla.

El mundo responderá con admiración.

Deposita tu estima en el Tao  
vive en concordancia con el  
comparte con otros las enseñanzas que has tomado de el  
y estarás inmerso en las bendiciones que fluyen de el.

10. El ego es un mono catapultado a través de la jungla  
totalmente fascinado por el reino de los sentidos  
se balancea de un deseo a otro  
y de un conflicto hacia el próximo.  
Si estas amenazado por estas situaciones  
es porque sientes miedo por tu vida.  
Deja que el mono se valla  
Deja que tus sentidos se vallan  
Deja ir a tus deseos, tus conflictos, tus ideas  
deja que la ficción de la vida  
y la muerte desaparezcan  
y permanece en el centro  
observando  
y entonces  
olvida que estas allí.

# I-CHING

El *I-Ching*, es diferente a todos los demás oráculos en dos cuestiones importantes. En primer lugar, no ofrece respuestas específicas a las preguntas; sino más bien análisis detallados de los hechos sobre los que se hacen las preguntas, dependiendo de la situación en el momento de plantearlas. En segundo lugar es algo más que un oráculo; se trata de una expresión adivinatoria de un sistema filosófico. El *I-Ching* ha influido profundamente en el budismo chino y en las dos grandes religiones que China ha dado al mundo: la fe Taoísta mágica y mística, y las austeras enseñanzas de Confucio, quien llegó a decir que si pudiera disponer de otros cincuenta años, los dedicaría por entero al estudio del *I-Ching*.

La filosofía que se explica aquí, es una versión china de la teoría de la polaridad de la dualidad que subyace en todas las grandes religiones orientales. Propone un principio positivo y dinámico, el "**Yang**", y un principio negativo formal, el "**Yin**". Los dos opuestos se complementan y ambos son manifestaciones del eterno e infinito **Tai Chi**.

## Encontrar un hexagrama

Las permutaciones del Yin y el Yang se representan en el I-Ching mediante la interacción de líneas interrumpidas (- -) en el Yin, y de líneas continuas (-) en el Yang. Se las utiliza para formar ocho figuras de tres líneas (triagramas), como por ejemplo:

Estas se permutan para formar 64 figuras de seis líneas, hexagramas. La versión completa del I-Ching tiene una lectura distinta para cada hexagrama y para cada línea individual de la situación sobre la que se ha buscado consejo.

Al usar el texto original chino, arropado en un lenguaje simbólico relacionado con el folklore tradicional, la tarea de interpretación requiere una buena dosis de intuición. Por ejemplo, el consejo puede ser el de aproximarse a su problema "como se cree que lo hacen las zorras al cruzar los lagos helados".

El método tradicional de seleccionar un hexagrama es complejo, ya que intervienen cincuenta varillas secas de milenrama, aunque los adivinadores chinos desarrollaron una técnica más sencilla en la que se usan tres monedas. Un método más sencillo aún consiste en usar un dado.

Para obtener un hexagrama y consultar la sabiduría del I-Ching usando un dado, proceder como sigue:

- a) Formule con claridad la pregunta sobre una situación y cómo se resolvería mejor, y anótela.
- b) Arroje un dado seis veces y anote cada uno de los números que hayan salido en una columna vertical, colocando el primer abajo y el último arriba.
- c) Trace una línea al lado de cada número, discontinua para los pares y continua para los impares.
- d) Mire las tres líneas superiores de su hexagrama (representan el triagrama superior). Busque su triagrama particular en la línea horizontal del gráfico de más abajo (son los ocho triagramas superiores del I-Ching). El siguiente paso consiste en encontrar las tres líneas inferiores de su hexagrama en la columna vertical de la izquierda, que muestra los ocho triagramas inferiores. Busque el punto de encuentros entre ambos triagramas, avanzando vertical y horizontalmente. El número así encontrado le indica el hexagrama que hallará en la lista de la página siguiente.
- e) Lea la breve interpretación adivinatoria del hexagrama de que se trate, e intente de imaginar intuitivamente su significado en el contexto de la cuestión, y en el de la situación de que ésta surgió.

Los eruditos orientales del I-Ching tienen el hábito de aprender de memoria todo el texto y el significado de su secuencia antes de intentar interpretar los hexagramas. Eso, sin embargo, sería muy poco práctico para estudiantes menos serios, a los que se aconseja intentar un método alternativo que implica aprender mientras se avanza, según el ensayo y el error.

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1	34	5	26	11	9	14	43
B	25	51	3	27	24	42	21	17
C	6	40	29	4	7	59	64	47
D	33	62	39	52	15	53	56	31
E	12	16	8	23	2	20	35	45
F	44	32	48	18	46	57	50	28
G	13	55	63	22	36	37	30	49
H	10	54	60	41	19	61	38	58

### Consultar el oráculo

Cada vez que consulte el oráculo tome nota del consejo que encontrará en el cuadro de la página siguiente. Interpretelo como mejor lo entienda, y anote brevemente sus ideas. Sea tan preciso como pueda con sus preguntas; cuanto más vaga sea la pregunta, tanto más será la respuesta. Una vez que la situación en cuestión se haya resuelto, vuelva a consultar sus notas. Entonces podrá reevaluar su interpretación original. Si no puede descubrir ninguna importancia inmediata en una respuesta dada, recuerde que se verá limitado por sus expectativas; es posible que más tarde vea el sentido en un resultado inesperado.

Se ha dicho que el I-Ching tiene personalidad propia, e incluso, "sentido del humor"; se irá familiarizando con el carácter del oráculo a medida que practica su adivinación. Si tiene la sensación de estar progresando quizá desee estudiar la edición de Blofeld, que es, más o menos una traducción al inglés del chino. El estudio del folklore y el simbolismo orientales, interesante en sí mismo, aumentará sin duda su comprensión o afinidad con el *Libro del cambio*.

### Los sesenta y cuatro hexagramas

- 1: sea audaz, pero no implacable, y todo terminará felizmente y bien.
- 2: se necesita un esfuerzo intenso, sin relajación.
- 3: si tiene prisa, vaya despacio; solicite la ayuda de otros.
- 4: decídase; ha llegado el momento de tomar decisiones. Aprenda de la experiencia.

- 5:** su éxito quedará asegurado con una combinación de decisión, persistencia y sinceridad.
- 6:** sea cauto; no corra riesgos, y no confíe en la suerte. Sus planes pueden conducir a un conflicto.
- 7:** una acción bien considerada producirá éxito.
- 8:** debe tratar de dar tanto como toma; elabore otro hexagrama.
- 9:** sea feliz con pequeños éxitos. Sea responsable con los deseos de otras personas.
- 10:** un problema puede superarse con iniciativa y tenacidad.
- 11:** buena fortuna en esta cuestión.
- 12:** las cosas no son lo que parecen; no corra riesgos ni siga el consejo de otros.
- 13:** las cosas terminarán bien si considera los intereses de otros; no aplace decisiones.
- 14:** busque la ayuda de otros. Prepárese para lo inesperado!
- 15:** conserve la calma, haga lo que le parezca correcto y todo terminará satisfactoriamente.
- 16:** evite las incomprendiones explicando su punto de vista. Busque ayuda.
- 17:** conténgase o las cosas saldrán mal.
- 18:** la situación es confusa; trate de desenredarla con paciencia. No sea perezoso.
- 19:** una situación mezclada, con fuerzas buenas y malas agitándose; corte de raíz estas últimas.
- 20:** evite la prisa excesiva; considere cuidadosamente cada factor implicado.
- 21:** emprenda una acción positiva y contundente, y empuje enérgicamente hacia adelante.
- 22:** aténgase a las reglas; no haga nada que pueda despertar objeciones en los demás.
- 23:** retroceda y permanezca sereno. No haga nada. Momento para la paciencia y la prudencia.
- 24:** experimente con lo nuevo; evite a toda costa aferrarse a lo viejo.
- 25:** actúe de acuerdo con sus deseos más íntimos. Actúe con espontaneidad.
- 26:** trabaje, juegue. Sea muy extrovertido. Un momento para gran energía.

- 27:** lleve cuidado! Concéntrese en lo importante, no en trivialidades. No desanime a otros.
- 28:** momento para el esfuerzo sostenido y planificado.
- 29:** no se comprometa; atégase a sus principios y las cosas saldrán bien.
- 30:** póngase de acuerdo con la realidad: no puede tenerlo todo.
- 31:** la buena fortuna está con usted, pero evite ser complaciente. No pierda la corriente!
- 32:** tiempo para aceptar los golpes de la fortuna. Sea humilde, como el junco que se inclina al viento.
- 33:** es mejor una ordenada retirada e inactividad.
- 34:** la situación terminará bien para usted si hace lo moralmente correcto.
- 35:** controlará la situación si usa su influencia para el bien.
- 36:** no se sienta deprimido; manténgase frío y tranquilo en medio del desorden.
- 37:** tiempo para la lealtad, y para cumplir sus obligaciones.
- 38:** están indicados el compromiso y la buena voluntad.
- 39:** evite las disputas, busque la ayuda de los amigos.
- 40:** tiempo para la audacia, olvidar el pasado y pensar en el futuro.
- 41:** sea prudente, use de su fortaleza interna.
- 42:** sea audaz; haga grandes cambios en su vida, pero tenga en cuenta los intereses de los demás.
- 43:** sea firme; muestre buena voluntad y no actúe sobre esa base.
- 44:** confíe en su propio juicio; tome sus propias decisiones y actúe sobre esa base.
- 45:** trate de no ser demasiado seguro de sí mismo; busque ayuda y consejo de otros.
- 46:** sea adaptable y esté preparado para pensar y actuar con rapidez, y para aceptar consejos.
- 47:** una situación muy difícil; sea resistente.
- 48:** trate de comportarse como se esperaría de usted; utilice su fuerza interna.
- 49:** ante una situación que cambia con rapidez, debe estar preparado para cambiar con ella.

- 50:** la situación no es prometedora; conténgase y no emprenda ninguna acción.
- 51:** abundan las sorpresas, en general desagradables. Reflexione antes de actuar.
- 52:** necesita fortaleza interna; es necesario un autoexamen sereno.
- 53:** evite la precipitación; deje que las cosas se desarrollen a su propio ritmo.
- 54:** no corra riesgos; sea muy prudente, evite ofender.
- 55:** disfrute con lo que suceda. Relájese.
- 56:** nada es seguro en este momento; debe ser paciente.
- 57:** no haga ningún movimiento sin haber considerado antes las implicaciones.
- 58:** sea generoso, tenga en cuenta todas las ideas nuevas, y coopere con los demás.
- 59:** sea cuidadoso, actúe con desinterés. Asegúrese que sus motivaciones son honradas.
- 60:** se encuentra en una encrucijada importante; acepte cualquier fuerza que se ejerza sobre sus acciones.
- 61:** no pierda la calma; explique con todo detalle sus acciones.
- 62:** concéntrese en los pequeños problemas; no trate de resolver los grandes.
- 63:** prepárese para lo totalmente inesperado. Saldrá fortalecido.
- 64:** el éxito se deriva de la prudencia; se halla sobre una capa de hielo muy delgada.

### **El nacimiento del I Ching**

Cuenta la leyenda que miles de años atrás (se estima que en 2852-2738 a.C.), antes del nacimiento de la historia escrita, vivió un gran sabio chino de nombre **Fu Hsi**. Existe la creencia de que **Fu Hsi** fue el hombre que unificó la China, tornándose así su primer Emperador. Se le adjudica también la introducción en China de la agricultura. Hombre de intelecto increíblemente vasto, **Fu Hsi** extrajo del universo un modelo matemático perfecto, completo en todas sus condiciones y elementos. Tal modelo es formado por **64 figuras de seis líneas** conocidas por los chinos como Kua. Cuenta aún la leyenda que Fu Hsi vio tales líneas por vez primera en el caparazón de una tortuga.

Para dar forma a los 64 hexagramas del *I Ching*, Fu Hsi analizó las variaciones y movimientos del universo, sus interrelaciones y las regularidades que tales fenómenos presentaban. A través de la comprensión de las leyes que regían dichas regularidades Fu Hsi llegó al origen de aquello que en occidente denominamos *Destino*. De esta forma los hexagramas de Fu Hsi representan lo que *Jung* llamaría de arquetipos cósmicos, y simbolizan las situaciones posibles de la vida humana entre el Cielo y la Tierra. Ellos forman el repertorio de los estados de transformación del *Yin y del Yang*, las circunstancias en las cuales estos imprimen sus diferencias y movimientos; nos explican cómo, y con qué intensidad, esos dos principios están en armonía o en conflicto, y cómo ellos se transforman uno al otro, pues *interdependencia es la palabra clave del I Ching*.

Así, ese sistema, compuesto exclusivamente por los sesenta y cuatro Hexagramas, representa una *armonía operacional*, la gramática de una lengua de 4096 signos (64 X 64). Un lenguaje que nos permite reconocer las normas universales, recoger la energía del *Chi* y actuar de acuerdo a ésta.

### Desarrollo histórico

La escritura no existía en los tiempos de *Fu Hsi*. Sus conocimientos y descubrimientos fueron transmitidos de generación en generación, por un período de más de diez siglos. En la época que surge la escritura en China, recibieron su primera versión documental. Pasaron más de dos mil años y durante ese tiempo tales conocimientos, ya denominados *I Ching*, florecieron. En el siglo XII AC reinó en la China el tirano Chou Shin, el último Emperador de la dinastía *Shang*. Chou Shin fue un gobernante despótico y cruel. En esa época también vivió un hombre llamado *Wên*, un erudito estudioso del *I Ching*, que gobernaba una pequeña provincia en área remota en el oeste de la China. *Wên* regía su gobierno por los principios del *I Ching* y era amado y respetado. Cuando el pueblo finalmente se rebeló contra el tirano Chou Shin, *Wên* fue llamado a liderar la insurrección, quien rehusó alegando la necesidad de actuar en el marco de las leyes. Chou Shin, temeroso del prestigio e influencia de *Wên*, mandó hacerlo prisionero. Este último, encarcelado, se mantuvo con vida gracias a su gran popularidad.

Durante el año de 1143 AC en que estuvo confinado, *Wên* se dedicó al uso y estudio del *I Ching*. En ese entonces existían dos versiones del *I Ching*– Lien Sah y Gai Tsen. Durante su reclusión *Wên* reinterpretó los nombres de los Kua y otras partes del libro. Él también cambió el orden de los Kua establecido por Fu Hsi, dándoles el ordenamiento vigente en la actualidad. En

1122 a.C., el hijo mayor de Wên, Yu, después de denunciar públicamente al Emperador Chou Shin, se rebeló y depuso al tirano, tornándose rey. El nuevo monarca, para honrar a su padre, lo homenajeó con el título honorífico de Rey. De esta forma, Wên pasó a la historia como Rey Wên, pese a nunca haberlo sido de hecho.

Yu murió pocos años después de tornarse rey, dejando en el trono a su hijo de trece años. El inexperto joven era obviamente incapaz de gobernar, de modo que el hijo menor de Wên, de nombre **Tan** y conocido como **Duque Chou**, gobernó en su lugar. Tan, iniciado por su padre en el uso del I Ching, interpretó y registró durante su reinado el significado de las líneas individuales del I Ching.

Era el año **1109 a.C.** cuando el I Ching cobró la forma bajo la cual se lo conoce hoy en día. La eficiencia del reinado de Wên y sus hijos fue tan grande que lanzó las bases para la fundación de su dinastía (Chou), que duró 800 años, siendo la más larga y prolífica de la historia de China. El Rey Wên es el marco entre el mito (Fu Shi) y la historia en el I Ching.

Siglos más tarde (VI a.C.), **Confucio** entra en contacto con el I Ching. A él se le atribuye la frase: "Si tuviera yo algunos años más de vida los dedicaría al estudio del I Ching, y podría así escapar de muchos y enormes errores".

Se cuenta que **Confucio**, usuario frecuente del gran libro, tan sólo una vez reconoció un error de juicio en el oráculo: el libro señalaba al filósofo una falla de carácter que él era incapaz de reconocer. El sabio **Confucio** vivió en la China feudal (550-428 a.C.), y más allá de sus colaboraciones en libros clásicos como el I Ching, dejó obras que llegaron hasta nuestra época. Entre las más conocidas están *Los Analectas*, *La Gran Ciencia* y *la Doctrina de la Mediana*. **Confucio** escribió muchos comentarios al I Ching, hoy reproducidos en otros volúmenes. Tales trabajos, hoy conocidos como las "Diez alas", son considerados como parte integrante del libro.

En 213 a.C., el emperador Huang Ti, famoso por haber sido el constructor de la *Gran Muralla*, ordenó una gran quema de libros. Toda la antigua literatura fue incinerada. Fueron eximidos del fuego únicamente los libros oraculares, los de medicina y agricultura. De esta forma, el **I Ching**, considerado un clásico oracular, quedó a salvo, llegando al presente como el libro más antiguo conocido por la humanidad.

### ¿El I Ching funciona?

No hay una respuesta directa a esa pregunta. Un famoso escritor contemporáneo (Norman Mailer), preguntado sobre si creía en la vida después de

la muerte dijo que prefería no responder pues este era un asunto en el cual se sentiría igualmente bobo pronunciándose afirmativa o negativamente. El I Ching está en esta categoría de asuntos.

Una eminencia occidental, el psicoanalista *Carl G. Jung*, manifestó públicamente su creencia en los vaticinios del *I Ching* (e hizo uso de éste durante toda su vida). El matemático *Leibniz* se dedicó a estudiar los hexagramas de Fu Hsi en los cuales juzgó encontrar similitudes con el sistema binario que había descubierto y que hoy es usado por los computadores.

Freud y su grupo condenaban Jung y Reich por su misticismo; sin embargo Abraham, uno de los más próximos a Freud, estando gravemente enfermo se operó con Fliess, igualmente místico, quien determinó el día más favorable al acto quirúrgico a través de implausibles cálculos del ritmo universal, a la manera de un astrólogo.

Muchos atribuyen valor al Libro; otros tantos lo juzgan un mero libro de adivinaciones. No importa. Hay muchas formas de ver el I Ching.

Se puede creer en su valor absoluto, intrínseco; es posible, como Jung, creer que éste tiene el poder de traer desde la profundidad del inconsciente hacia la superficie de la mente el dispositivo que nos permite visualizar un problema en sus reales dimensiones y deducir los medios de tratarlo; o se puede, finalmente, ver el libro en su otra faceta: no sólo un oráculo sino también un libro de cultura y sabiduría cristalizadas a lo largo de 40 siglos. Edad por lo menos dos veces mayor que la del gran libro sagrado occidental: la Biblia.

De esta forma, como respuesta a la pregunta propuesta en el inicio, preferimos registrar las palabras de Carl Gustav Jung: "El I Ching no ofrece pruebas ni resultados; no hace alarde de sí, ni es de fácil abordaje. Como si fuera una parte de la naturaleza, espera hasta que lo descubramos. Aquellos a quienes no agrada no tienen por qué usarlo, y quien a él se oponga no es obligado a considerarlo verdadero. Déjenlo tan sólo ir por el mundo en beneficio de otros"

## EL DHAMMAPADA

Es un texto clásico budista, en el que se concentra toda su sabiduría.  
“El odio nunca se extingue por el odio en este mundo; solamente se apaga a través del amor. Tal es una antigua ley eterna.”

### Versos gemelos

1. Todos los estados encuentran su origen en la mente. La mente es su fundamento y son creaciones de la mente. Si uno habla o actúa con un pensamiento impuro, entonces el sufrimiento le sigue de la misma manera que la rueda sigue la pezuña del buey...
2. Todos los estados encuentran su origen en la mente. La mente es su fundamento y son creaciones de la mente. Si uno habla o actúa con un pensamiento puro, entonces la felicidad le sigue como una sombra que jamás le abandona.
3. “Me maltrató, me golpeó, me derrotó, me robó”. El odio de aquellos que almacenan tales pensamientos jamás se extingue.
4. “Me maltrató, me golpeó, me derrotó, me robó”. Quienes no albergan tales pensamientos se liberan del odio.
5. El odio nunca se extingue por el odio en este mundo; solamente se apaga a través del amor. Tal es una antigua ley eterna.
6. Muchos desconocen que al disputar, perecemos; pero aquellos que lo comprenden, refrenan por completo sus disputas.
7. Al que vive apegado al placer, con los sentidos irrefrenados, sin moderación en la comida, indolente, inactivo, a ese Mara lo derriba, como el viento derriba a un árbol débil.
8. Al que vive consciente de las impurezas, con los sentidos refrenados, moderado en la comida, lleno de fe, lleno de sustentadora energía, a ese Mara no lo derribará, como el viento no derribará a la montaña.
9. Quienquiera que sea que carezca de autocontrol y no permanezca en la verdad, aunque se vista con la túnica amarilla, no es merecedor de ella.

10. El que se ha liberado de toda mancilla, está establecido en la moralidad y se curte en el autocontrol y la verdad, tal es merecedor de la túnica amarilla.
11. Los que imaginan lo no esencial como esencial y lo esencial como no esencial, debido a tan equivocado juicio nunca llegan a lo Esencial (Nibbana, el supremo refugio más allá de las ataduras).
12. Pero aquellos que ven lo esencial en lo esencial y lo inessential en lo inessential, debido a su correcta visión, perciben la esencia.
13. Así como la lluvia penetra en una casa mal techada, la avidez penetra en una mente no desarrollada.
14. Así como el agua no penetra en una casa bien techada, la avidez no penetra en una mente bien desarrollada.
15. El malhechor se lamenta ahora y se lamenta después. Se lamenta tanto aquí como allí. Siempre se lamenta y sufre percibiendo la impureza de sus propios actos.
16. El bienhechor se regocija ahora y se regocija después. Tanto aquí como allí se regocija. Se regocija; se regocija enormemente, percibiendo la pureza de sus propios actos.
17. Sufre ahora y sufre después. Sufre en ambos estados. "He actuado mal", se dice sufriendo. Además, sufre abocándose a un estado más doloroso. Así el que mal obra.
18. Goza ahora y goza después. En ambos estados es verdaderamente feliz. "He actuado bien, se dice feliz. Además, abocándose a un apacible estado es feliz. Así el que bien obra.
19. Aunque uno recite muy a menudo las escrituras, si es negligente y no actúa en consecuencia, es como el vaquero que cuenta las vacas de los otros. No obtiene los frutos de la Vida Santa.
20. Aunque uno recite poco las escrituras, si se conduce según la Enseñanza, abandonando el deseo, el odio y la ilusión, provisto con una mente bien liberada y no apegándose a nada ni aquí ni después, obtiene los frutos de la Vida Santa.

### **La Atención**

21. La atención es el camino hacia la inmortalidad; la inatención es el sendero hacia la muerte. Los que están atentos no mueren; los inatentos son como si ya hubieran muerto.

22. Distinguiendo esto claramente, los sabios se establecen en la atención y se deleitan con la atención, disfrutando del terreno de los Nobles.
23. Aquel que medita constantemente y persevera, se libera de las ataduras y obtiene el supremo Nibbana.
24. Gloria para aquel que se esfuerza, permanece vigilante, es puro en conducta, considerado, autocontrolado, recto en su forma de vida y capaz de permanecer en creciente atención.
25. A través del esfuerzo, la diligencia, la disciplina y el autocontrol, que el hombre sabio haga de sí mismo una isla que ninguna inundación pueda anegar.
26. El ignorante es indulgente con la inatención; el hombre sabio custodia la atención como el mayor tesoro.
27. No os recreéis en la negligencia. No intiméis con los placeres sensoriales. El hombre que medita con diligencia, verdaderamente alcanza mucha felicidad.
28. Cuando un sabio supera la inatención cultivando la atención, libre de tribulaciones, asciende al palacio de la sabiduría y observa a la gente sufriente como el sabio montañero contempla a los ignorantes que están abajo.
29. Atento entre los inatentos, plenamente despierto entre los dormidos, el sabio avanza como un corcel de carreras se adelanta sobre un jamelgo decrepito.
30. Por permanecer alerta, Indra se impuso a los dioses. Así, la atención es elogiada y la negligencia subestimada.
31. El monje que se deleita en la atención y observa con temor la inatención, avanza como el fuego, superando todo escollo grande o pequeño.
32. El monje que se deleita en la atención y observa con temor la inatención, no es tendente a la caída. Está en presencia del Nibbana.

### **La mente**

33. Esta mente voluble e inestable, tan difícil de gobernar, la endereza el sabio como el arquero la flecha.
34. Esta mente tiembla como un pez cuando lo sacas del agua y lo dejas caer sobre la arena. Por ello, hay que abandonar el campo de las pasiones.
35. Es bueno controlar la mente: difícil de dominar, voluble y tendente a posarse allí donde le place. Una mente controlada conduce a la felicidad.

36. La mente es muy difícil de percibir, extremadamente sutil, y vuela tras sus fantasías. El sabio la controla. Una mente controlada lleva a la felicidad.

37. Dispersa, vagando sola, incorpórea, oculta en una cueva, es la mente. Aquellos que la someten se liberan de las cadenas de Mara.

38. Aquel cuya mente es inestable, no conoce la enseñanza sublime, y aquel cuya confianza vacila, su sabiduría no alcanzará la plenitud.

39. Aquel cuya mente no está sometida a la avidez ni es afectada por el odio, habiendo trascendido tanto lo bueno como lo malo, permanece vigilante y sin miedo.

40. Percibiendo que este cuerpo es frágil como una vasija, y convirtiendo su mente tan fuerte como una ciudad fortificada vencerá a Mara con el cuchillo de la sabiduría. Velará por su conquista y vivirá sin apego.

41. Antes de que pase mucho tiempo, este cuerpo, desprovisto de la conciencia, yacerá arrojado sobre la tierra, siendo de tan poco valor como un leño.

42. Cualquier daño que un enemigo puede hacer a su enemigo, o uno que odia a uno que es odiado, mayor daño puede ocasionar una mente mal dirigida.

43. El bien que ni la madre, ni el padre, ni cualquier otro pariente pueda hacer a un hombre, se lo proporciona una mente bien dirigida, ennobleciéndolo de este modo.

41. Antes de que pase mucho tiempo, este cuerpo, desprovisto de la conciencia, yacerá arrojado sobre la tierra, siendo de tan poco valor como un leño.

42. Cualquier daño que un enemigo puede hacer a su enemigo, o uno que odia a uno que es odiado, mayor daño puede ocasionar una mente mal dirigida.

43. El bien que ni la madre, ni el padre, ni cualquier otro pariente pueda hacer a un hombre, se lo proporciona una mente bien dirigida, ennobleciéndolo de este modo.

# Mente

Cómo ganar amigos e influir en las personas. Dale Carnegie

Programación Neurolingüística (PNL)

Grafología

Lenguaje Corporal

Liderazgo

El Poder de tu Mente

Eficiencia en el manejo de su tiempo

## Cómo ganar amigos e influir en las personas

A principios del S. XX, Dale Carnegie se dió cuenta que se ignoraba cómo se podía persuadir a las personas. En el libro "Cómo ganar amigos e influir en las personas", basado en su propia experiencia y la de muchas más personas, se recogen unas sencillas reglas, que de observarse, pueden cambiar sustancialmente su vida. Gran éxito de ventas en su día, tras un largo paréntesis en el olvido, vuelve a estar rabiosamente de actualidad. De hecho, gran parte del marketing moderno se basa en sus ideas. A continuación puede leer un extracto del libro.

**REGLA 1. No critique, no condene ni se queje.** La crítica es inútil porque pone a la otra persona en la defensiva, y por lo común hace que trate de justificarse, tratando además de censurar a su oponente. La crítica es peligrosa, porque lastima el orgullo y despierta su resentimiento. En lugar de censurar a la gente, tratemos de comprenderla. Tratemos de imaginarnos por qué hacen lo que hacen. *"No juzgues si no quieres ser juzgado"* Nuevo Testamento. Cuando tratamos con la gente debemos recordar que no tratamos con criaturas lógicas. Tratamos con criaturas emotivas, criaturas erizadas de prejuicios e impulsadas por el orgullo y la vanidad. *"No hablaré mal de hombre alguno y de todos diré todo lo bueno que sepa"* Benjamín Franklin.

**REGLA 2. Demuestre aprecio honrado y sincero.** Sólo hay un medio para conseguir que alguien haga algo, y es el de hacer que el prójimo quiera hacerlo (beneficio propio), que le sea productivo. *"Todo lo que usted y yo hacemos surge de dos motivos: el impulso sexual y el deseo de ser grande"* Dr. Sigmund Freud. *"El impulso más profundo de la naturaleza humana es el deseo de ser importante"* Dr. John Dewey. Muchas personas que enloquecen o se suicidan encuentran en ese estado ese sentido de su importancia que no pudieron obtener en el mundo de la realidad. Ahora imagínese los milagros que usted y yo podremos lograr si damos al prójimo una honrada apreciación de su importancia. *"Considero que el mayor bien que poseo es mi capacidad para despertar entusiasmo entre los hombres, y que la forma*

*de desarrollar lo mejor que hay en el hombre es por medio del aprecio y el aliento. Nada hay que mate tanto las ambiciones de una persona como las críticas de sus superiores. Yo jamás critico a nadie. Creo que se debe dar a una persona un incentivo para que trabaje. Por eso siempre estoy deseoso de ensalzar, pero soy remiso para encontrar defectos. Si algo me gusta, soy caluroso en mi aprobación y generoso en mis elogios” Charles Schwab.* Con frecuencia damos tan por sentada la presencia de nuestro cónyuge que nunca le manifestamos nuestro aprecio. Alimentamos los cuerpos de nuestros hijos y amigos y empleados; pero muy raras veces alimentamos su propia estima. La diferencia entre la apreciación y la adulación es muy sencilla. Una es sincera y la otra no. *“Pasaré una sola vez por este camino; de modo que cualquier bien que pueda hacer o cualquier cortesía que pueda tener para con cualquier ser humano, que sea ahora. No la dejaré para mañana, ni la olvidaré, porque nunca más volveré a pasar por aquí.” Dale Carnegie. “Todo hombre que conozco es superior a mí en algún sentido. En ese sentido, aprendo de él”. Emerson.*

**REGLA 3. Despierte en los demás un deseo vehemente.** El único medio de que disponemos para influir sobre el prójimo es hablar acerca de lo que él quiere, y demostrarle cómo conseguirlo. *“La acción surge de lo que deseamos fundamentalmente y el mejor consejo que puede darse a los que pretenden ser persuasivos, ya sea en los negocios, en el hogar, en la escuela o en la política es éste: despertar en la otra persona un franco deseo. Quien puede hacerlo tiene al mundo entero consigo.. Quien no puede, marcha solo por el camino” Dr. Henry A. Overstreet. “Si hay un secreto del éxito, reside en la capacidad para apreciar el punto de vista del prójimo y ver las cosas desde ese punto de vista así como del propio” Henry Ford.* Si un vendedor puede demostrarnos que sus servicios o sus productos nos ayudarán a resolver nuestros problemas, no tendrá que esforzarse por vendernos nada. Los pocos individuos que sin egoísmo tratan de servir a los demás tienen enormes ventajas. No hay competencia contra ellos. *“El hombre que se puede poner en el lugar de los demás que puede comprender el funcionamiento de la mente ajena, no tiene por qué preocuparse por el futuro”. Owen D. Young*

### **Seis maneras de agradar a los demás**

**REGLA 1. Interésese sinceramente por los demás.** Se pueden ganar más amigos en dos meses si se interesa uno en los demás, que los que se ganarían en dos años si se hace que los demás se interesen por uno. El individuo que no se interesa por sus semejantes es quien tiene las mayores dificultades en la vida y causa las mayores heridas a los demás. De esos individuos

surgen todos los fracasos humanos. Durante años me he preocupado por conocer los cumpleaños de mis amigos. El interés, lo mismo que todo lo demás en las relaciones humanas, debe ser sincero.

**REGLA 2. Sonría.** Las acciones dicen más que las palabras, y una sonrisa expresa: "Me gusta usted. Me causa felicidad. Me alegro tanto de verlo". Hablo de una verdadera sonrisa, que alegre el corazón, que venga de adentro, que valga buen precio en el mercado. Tiene usted que disfrutar cuando se encuentra con la gente, si espera que los demás lo pasen bien cuando se encuentran con usted. Si está solo, silbe o tararee o cante. Proceda como si fuera feliz y eso contribuirá a hacerlo feliz. Todo el mundo busca la felicidad, y hay un medio seguro para encontrarla. Consiste en controlar nuestros pensamientos. La felicidad no depende de condiciones externas, depende de condiciones internas. No es lo que tenemos o lo que somos o donde estamos o lo que realizamos, nada de eso, lo que nos hace felices o desgraciados. Es lo que pensamos acerca de todo ello. *"Casi todas las personas son tan felices como se deciden a serlo" Abraham Lincoln. "El hombre cuya cara no sonríe no debe abrir una tienda" Proverbio chino.* El valor de una sonrisa: No cuesta nada, pero crea mucho. Enriquece a quienes reciben, sin empobrecer a quienes dan. Ocurre en un abrir y cerrar de ojos, y su recuerdo dura a veces para siempre. Nadie es tan rico que pueda pasarse sin ella, y nadie tan pobre que no pueda enriquecer por sus beneficios. Crea la felicidad en el hogar, alienta la buena voluntad en los negocios es la contraseña de los amigos. Es descanso para los fatigados, luz para los decepcionados, sol para los tristes, y el mejor antídoto contra las preocupaciones. Pero no puede ser comprada, pedida, prestada o robada, porque es algo que no rinde beneficio a nadie a menos que sea brindada espontánea y gratuitamente. Porque nadie necesita tanto una sonrisa como aquel a quien no le queda ninguna que dar.

**REGLA 3. Recuerde que para toda persona, su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma.** Jim Farley descubrió al principio de su vida que el común de los hombres se interesa más por su propio nombre que por todos los demás de la tierra. Haga el esfuerzo por aprender los nombre de pila (preste atención). El nombre pone aparte al individuo; lo hace sentir único entre todos los demás. La información que damos, o la pregunta que hacemos, toma una importancia especial cuando le agregamos el nombre de nuestro interlocutor.

**REGLA 4. Sea un buen oyente. Anime a los demás a que hablen de sí mismos.** Le hice pensar que yo era un buen conversador cuando, en realidad, no había sido más que un buen oyente. *"La persona que sólo habla de sí, sólo piensa en sí, la persona que sólo piensa en sí mismo carece de toda*

*educación” Dr. Nicholas Murray Butler.* Recuerda que la persona con quien habla usted está cien veces más interesada en sí misma y en sus necesidades y sus problemas que en usted y sus problemas.

**REGLA 5. Hable siempre de lo que interese a los demás.** Hablar en términos de los intereses de la otra persona es beneficioso para las dos partes.

**REGLA 6. Haga que la otra persona se sienta importante y hágalo sinceramente.** ¿Qué hay en él que se pueda admirar honradamente? Trate siempre de que la otra persona se sienta importante. *“Haz al prójimo lo que quieras que el prójimo te haga a ti”.* Jesús de Nazaret. Todos queremos la aprobación de todos aquellos con quienes entra en contacto. Queremos que se reconozcan nuestros méritos. Queremos tener la sensación de nuestra importancia en su pequeño mundo. No queremos escuchar adulaciones baratas, sin sinceridad, pero anhelamos una sincera apreciación. Para que la vida de una persona cambie totalmente puede bastar que alguien la haga sentir importante. Hábleles a las personas de ellos mismos y lo escucharán por horas.

### **Logre que los demás piensen como usted**

**REGLA 1. La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola.** ¿Por qué demostrar a un hombre que se equivoca? ¿Has de agradecerle con eso? ¿Por qué no dejarle que salve su dignidad? No te pidió una opinión. No le hacía falta. ¿Por qué discutir con él? Hay que evitar siempre el ángulo agudo. Sólo hay un modo de sacar la mejor parte de una discusión: evitarla. *“Si discute usted, y pelea y contradice, puede lograr a veces un triunfo; pero será un triunfo vacío, porque jamás obtendrá la buena voluntad del contrincante”* Benjamín Franklin. Piense, pues, en esto ¿Qué prefiere tener: una victoria académica, teatral, o la buena voluntad de un hombre? Muy pocas veces obtendrá las dos cosas. *“El odio nunca es vencido por el odio sino por el amor”* y un malentendido no termina nunca gracias a una discusión sino gracias al tacto, la diplomacia, la conciliación, y un sincero deseo de apreciar el punto de vista de los demás. *“No debe perder tiempo en discusiones personales la persona que está resuelta a ser lo más que pueda, y menos todavía debe exponerse a las consecuencias, incluso a la ruina de su carácter y la pérdida de su serenidad. Ceded en las cosas grandes sobre las cuales no podéis exhibir más que derechos iguales; y ceded en las más pequeñas aunque os sean claramente propias. Mejor es dar paso a un perro, que ser mordido por él al disputarle ese derecho. Ni aun matando al perro se curaría de la mordedura”* Abraham Lincoln. Para impedir que un desacuerdo se transforme en una discusión: Acepte

el desacuerdo (Cuando dos socios siempre están de acuerdo, uno de ellos no es necesario.); quizás este desacuerdo es su oportunidad de corregirse antes de cometer un grave error. Desconfíe de su primera impresión instintiva. Controle su carácter. Primero escuche, dele a su oponente la oportunidad de hablar, déjelo terminar. Busque las áreas de acuerdo, exponga antes que nada los puntos y áreas en que están de acuerdo. Sea honesto; busque los puntos donde puede admitir su error, y hágalo, discúlpese por sus errores, eso desarmará a sus oponentes y reducirá la actitud defensiva. Prometa pensar y analizar con cuidado las ideas de sus oponentes; y hágalo en serio, sus oponentes pueden tener razón. Agradezca sinceramente a sus oponentes por su interés. Posponga la acción de modo que ambos bandos tengan tiempo de repensar el problema (sugiera otra reunión). Cuando dos personas gritan, no hay comunicación, sólo ruido y malas vibraciones.

**REGLA 2. Demuestre respeto por las opiniones ajenas. Jamás diga a una persona que está equivocada.** No empiece nunca anunciando: Le voy a demostrar tal y tal cosa. Hace que quien lo escucha quiera librar batalla con usted, antes de que empiece a hablar. Si va usted a demostrar algo, que no lo sepa nadie. Hágalo sutilmente, con tal destreza que nadie piense que lo está haciendo. *“Se ha de enseñar a los hombres como si no se les enseñara, y proponerles cosas ignoradas como si fueran olvidadas” Alexander Pope.* Si alguien hace una afirmación que a juicio de usted está errada –sí, aun cuando usted sepa que está errada– es mucho mejor empezar diciendo: Bien, escuche. Yo pienso de otro modo, pero quizá me equivoque. *“A veces notamos que vamos cambiando de idea sin resistencia alguna, sin emociones fuertes, pero si se nos dice que nos equivocamos nos enoja la imputación, y endurecemos el corazón” James Harvey Robinson.* *“Nuestra primera reacción a la mayoría de las proposiciones (que oímos en boca del prójimo) es una evaluación o un juicio, antes que una comprensión” Carl Rogers.* *“Ponte rápidamente de acuerdo con tu adversario”* No hay que discutir con el cliente o con el cónyuge o con el adversario. No le diga que se equivoca, no lo haga enojar; utilice un poco de tacto, de diplomacia.

**REGLA 3. Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente.** Si sabemos que de todas maneras se va a demostrar nuestro error, ¿no es mucho mejor ganar la delantera y reconocerlo por nuestra cuenta? No es mucho más fácil escuchar la crítica de nuestros labios que la censura de labios ajenos? Diga usted de sí mismo todas las cosas derogatorias que sabe está pensando la otra persona, o quiere decir, o se propone decir, y dígalas antes de que él haya tenido una oportunidad de formularlas, y le quitará la razón de hablar. Cuando tenemos razón, tratemos pues de atraer, suavemente y con tacto, a los demás a nuestra manera de pensar; y

cuando nos equivocamos –muy a menudo, por cierto, a poco que seamos honestos con nosotros mismos– admitamos rápidamente y con entusiasmo el error. “Peleando no se consigue jamás lo suficiente, pero cediendo se consigue más de lo que se espera”.

**REGLA 4. Empiece en forma amigable.** “Si vienes hacia mí con los puños cerrados –dijo Woodrow Wilson– creo poder prometerte que los míos se apretarán más rápido que los tuyos, pero si vienes a mí y me dices: “Sentémonos y conversemos y, si estamos en desacuerdo, comprendemos por qué estamos en desacuerdo, y precisamente en qué lo estamos”, llegaremos a advertir que al fin y al cabo no nos hallamos tan lejos uno de otro, que los puntos en que diferimos son pocos y los puntos en que convenimos son muchos, y que si tenemos la paciencia y la franqueza y el deseo necesario para ponernos de acuerdo a ello llegaremos.” *“Una gota de miel caza más moscas que un galón de hiel”*. También ocurre con los hombres que si usted quiere ganar a alguien a su causa, debe convencerlo primero de que es usted un amigo sincero. Dijo Lincoln. *La suavidad y la amistad son más poderosas que la furia y la fuerza.*

**REGLA 5. Consiga que la otra persona diga “Sí, sí”, inmediatamente.** Cuando hable con alguien, no empiece discutiendo las cosas en que hay divergencia entre los dos. Empiece destacando –y siga destacando– las cosas en que están de acuerdo. Siga acentuando –si es posible– que los dos tienden al mismo fin y que la única diferencia es de método y no de propósito. Cuando una persona ha dicho No, todo el orgullo que hay en su personalidad exige que sea consecuente consigo misma. El orador hábil obtiene “desde el principio una serie de Síes”, como respuesta. Discutir no da beneficios, es mucho más provechoso e interesante mirar las cosas desde el punto de vista del interlocutor y hacerle decir “sí, sí” desde un principio. Método socrático: obtener una respuesta de “sí, sí”. Hacía preguntas con las cuales tenía que convenir su interlocutor. Seguía ganando una afirmación tras otra, hasta que tenía una cantidad de “síes” a su favor. Seguía preguntando, hasta que por fin, casi sin darse cuenta, su adversario se veía llegando a una conclusión que pocos minutos antes habría rechazado enérgicamente. Quien pisa con suavidad va lejos.

**REGLA 6. Permita que la otra persona sea quien hable más.** Casi todos nosotros, cuando tratamos de atraer a los demás a nuestro modo de pensar, hablamos demasiado, lo cual es un error. Dejemos que hable la otra persona. Si estamos en desacuerdo con ella, podemos vernos tentados a interrumpirla. Pero no lo hagamos. Es peligroso. No nos prestará atención mientras tenga todavía una cantidad de ideas propias que reclaman expresión. La verdad es que hasta nuestros amigos prefieren hablarnos de

sus hazañas antes que escucharnos hablar de las nuestras. Rochefoucauld, el filósofo francés, dijo: *“Si quieres tener enemigos, supera a tus amigos; si quieres tener amigos, deja que tus amigos te superen”*.

**REGLA 7. Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella.** ¿No sería más sagaz hacer sugerencias y dejar que los demás lleguen por sí solos a la conclusión? *Al hombre hay que enseñarle como si no se le enseñara y proponerle lo desconocido como olvidado (Alexander Pope)*. Dejar que la otra persona sienta que la idea es suya. *“La razón por la cual los ríos y los mares reciben el homenaje de cien torrentes de la montaña es que se mantiene por debajo de ellos. El sabio que desea estar por encima de los hombres se coloca debajo de ellos; el que quiere estar delante de ellos se coloca detrás” Lao Tsé.*

**REGLA 8. Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.** Recuerde que la otra persona puede estar equivocada por completo. Pero ella no lo cree. No la censure. ¿Qué pensaría, cómo reaccionaría yo si estuviera en su lugar? Al interesarnos en las causas es menos probable que nos disgusten los efectos. El buen éxito en el trato con los demás depende de que se capte con simpatía el punto de vista de la otra persona. *“Se coopera eficazmente en la conversación cuando uno muestra que considera las ideas y sentimientos de la otra persona tan importantes como los propios. El modo de alentar al interlocutor a tener la mente abierta a nuestras ideas, es iniciar la conversación dándole claras indicaciones sobre nuestras intenciones, dirigiendo lo que decimos por lo que nos gustaría oír si estuviéramos en la piel del otro, y aceptando siempre sus puntos de vista”*.

**REGLA 9. Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona.** Frase mágica que sirva para detener las discusiones para eliminar malos sentimientos, crear buena voluntad y hacer que se lo escuche *atentamente*: *“Yo no lo puedo culpar por sentirse como se siente. Si yo estuviera en su lugar, no hay duda de que me sentiría de la misma manera.”* La especie humana ansia universalmente la simpatía.

**REGLA 10. Apele a los motivos más nobles.** Por lo común la gente tiene dos razones para hacer una cosa: una razón que parece buena y digna, y la otra, la verdadera razón. A fin de modificar a la gente apelemos a sus motivos más nobles.

**REGLA 11. Dramatice sus ideas.** No basta con decir una verdad. Hay que hacerla vívida, interesante, dramática.

**REGLA 12. Lance, con tacto, un reto amable.** *“La forma de conseguir que se hagan las cosas –dice Charles Schwab– es estimular la competencia.*

No hablo del estímulo sórdido, monetario, sino del deseo de superarse". *"Todos los hombres tienen temores, pero los valientes los olvidan y van adelante, a veces hasta la muerte, pero siempre hasta la victoria"* Lema de la Guardia Real en la antigua Grecia. Eso es lo que encanta a toda persona que triunfa: el juego. La oportunidad de expresarse. La oportunidad de demostrar lo que vale, de destacarse, de ganar. El deseo de sobresalir. El deseo de sentirse importante.

### **Sea un líder**

El trabajo de un líder consiste, entre otras cosas, en cambiar la actitud y conducta de su gente. Algunas sugerencias para lograrlo:

**REGLA 1. Empiece con elogio y aprecio sincero.** Siempre es más fácil escuchar cosas desagradables después de haber oído algún elogio.

**REGLA 2. Llame la atención sobre los errores de los demás indirectamente.**

**REGLA 3. Hable de sus propios errores antes de criticar los de los demás.** No es tan difícil escuchar una relación de los defectos propios si el que la hace empieza admitiendo humildemente que también él está lejos de la perfección. Admitir los propios errores, aun cuando uno no los haya corregido, puede ayudar a convencer al otro de la conveniencia de cambiar su conducta.

**REGLA 4. Haga preguntas en vez de dar órdenes.**

Hacer preguntas no sólo vuelve más aceptables las órdenes, sino que con frecuencia estimula la creatividad de la persona a quien se le pregunta.

**REGLA 5. Permita que la otra persona salve su propio prestigio.**

Sin pensar jamás que herimos el orgullo del prójimo. Aun cuando tengamos razón y la otra persona esté claramente equivocada, sólo haremos daño si le hacemos perder prestigio. "No tengo derecho a decir o hacer nada –escribió A. De Saint Exupéry– que disminuya a un hombre ante sí mismo. Lo que importa no es lo que yo pienso de él, sino lo que él piensa de sí mismo. Herir a un hombre en su dignidad es un crimen.

**REGLA 6. Elogie el más pequeño progreso y, además, cada progreso. Sea "caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios".** *"El elogio es como la luz del sol para el espíritu humano; no podemos florecer y crecer sin él. Y aun así, aunque casi todos estamos siempre listos para aplicar a la gente el viento frío de la crítica, siempre sentimos cierto desgano cuando se trata de darle a nuestro prójimo la luz cálida del elogio"* comentó el psicólogo

Jess Leir. Las capacidades se marchitan bajo la crítica; florecen bajo el estímulo.

**REGLA 7. Atribuya a la otra persona una buena reputación para que se interese en mantenerla.**

**REGLA 8. Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir.**

**REGLA 9. Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.**

# PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Podemos considerar la PNL como el software del cerebro humano. Esta técnica describe cómo la mente trabaja y se estructura, cómo las personas piensan, aprenden, se motivan, interactúan, se comunican, evolucionan y cambian. Mediante el estudio detallado de la comunicación, verbal o no verbal, la PNL se transforma en un excelente medio de autoconocimiento y evolución personal.

La PNL permite resolver algunas limitaciones, como fobias, miedos y situaciones similares en pocas sesiones de trabajo. Resultados que se pueden obtener, entre otros:

- Aumenta la confianza personal.
- Mejora la comunicación.
- Cada persona encuentra recursos desaprovechados.
- Aumenta considerablemente la creatividad.
- Mejora la salud.
- Cambio en el sistema de creencias, en especial las negativas.
- Ayuda a vivir más en el AQUÍ Y AHORA

## Origen

La **PNL** tiene sus orígenes en la década del '70 en la Universidad de California, en Santa Cruz, EE.UU., donde Richard Bandler (matemático, psicólogo gestáltico y experto en informática) y John Grinder (lingüista) estudiaron los patrones de conducta de los seres humanos para desarrollar modelos y técnicas que pudieran explicar la magia y la ilusión del comportamiento y la comunicación humana. El origen de su investigación fue su curiosidad por entender cómo a través de la comunicación y del lenguaje se producían cambios en el comportamiento de las personas. Objetos de su observación fueron: la exitosa terapeuta familiar Virginia Satir, el padre de la hipnología médica moderna Milton Erickson, y el creador de la gestalt Fritz

Perls. Además tuvieron gran influencia teórica de Gregory Bateson. Bandler y Grinder habían llegado a la conclusión de que estos maestros del cambio tenían en común ciertos modelos de interacción que aplicaban la mayoría de las veces de manera inconsciente. Partieron del principio de que las estructuras en las que se basan los trabajos de terapeutas eficaces se pueden descubrir y, una vez comprendidas, se pueden reproducir y enseñar. El conjunto de los patrones que modelaron y sus influencias intelectuales dieron origen a la PNL.

## ¿Que es la PNL?

La **PNL** es el estudio de la experiencia humana subjetiva, **cómo organizamos lo que percibimos y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos**. Además explora cómo transmitimos nuestra representación del mundo a través del lenguaje. La **Programación Neurolingüística** es una escuela de pensamiento pragmática que provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados de excelencia en comunicación y cambio. Promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y una comprensión de los procesos mentales. En momentos en que la comunicación se ha ubicado en el centro de la preocupación global, la **PNL** ocupó rápidamente un lugar estratégico entre las disciplinas que permiten a los individuos optimizar los recursos.

Originalmente concebida para los procesos terapéuticos, los resultados que se sucedieron en forma extraordinaria lograron que su utilización trascendiera esa frontera. Médicos, psicólogos, educadores, profesionales de distintas áreas y empresas de gran envergadura, aplican actualmente la PNL, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano. Ahora veremos de qué manera funcionan las personas. Existen tres tipos: los **visuales**, los **auditivos** y los **kinestésicos**.

### Los visuales

Son aquellos que prefieren, de todo lo que ocurre en el mundo interno y externo, "lo que se ve". Son los que necesitan **ser mirados** cuando les estamos hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, **tienen que ver** que se les está prestando atención. Necesitan ser mirados para sentirse queridos, son las personas que dicen cosas como "mira...", "necesito que me aclares tu enfoque sobre...". Hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo. Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y así constante-

mente, van como picando distintas cosas sin concluir las ideas e inclusive no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben.

### **Los auditivos**

Estas personas tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Son los que necesitan un "aha...", "mmm...", es decir, una comprobación auditiva que les dé la pauta que **el otro está con ellos, que les presta atención**. Además son aquellos que usan palabras como "me hizo click...", "escúchame...", "me suena...", palabras que describen lo auditivo. Los auditivos piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra. Por eso más de una vez, ponen nerviosos a los visuales ya que estos van más rápido, el pensamiento va más rápido. En cambio el auditivo es más profundo comparado con el visual. Este último es más superficial, pero puede abarcar más cosas a la vez, por eso es también el que hace muchas cosas a la vez.

### **Los kinestésicos**

Tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan. Son los que nos dan una palmadita en la espalda y nos preguntan "¿cómo estás?"; además son los que se van a sentir atendidos cuando se interesen en alguna de sus sensaciones. Usan palabras como "me siento de tal manera...", "me puso la piel de gallina tal cosa..." o "me huele mal este proyecto...". Todo es a través de sensaciones. Todos tenemos los tres sistemas representacionales y a lo largo de la vida se van desarrollando más uno que otros y esto depende de diferentes cosas: de las personas que tenemos alrededor, de la experiencia laboral, inclusive hasta de los docentes. Existen familias más visuales, más auditivas o kinestésicas.

## **Ejercicios**

### **Alineación de los Niveles Neuro-Lógicos**

El siguiente ejercicio permite que todos los niveles estén alineados, con respecto a un aspecto específico. Se sugiere que pidas ayuda a alguien de confianza para que vaya leyendo los pasos (despacio y dando tiempo a que proceses) o que te los grabes en un cassette:

Ubícate en un espacio que te permita caminar unos 5 o 6 pasos. Identifica la actividad o aspecto específico.

1. Parándote en un lugar cualquiera. Piensa por varios segundos en tu medio ambiente, donde y cuando realizas la actividad en la que quieres ser más congruente: Lugar, personas, objetos, tiempos.
2. Da un paso al frente. Este es el próximo nivel. Explora tu conducta. ¿Qué estas haciendo realmente? ¿Cuáles son tus acciones, movimientos, gestos, pensamientos?
3. Cuando estés listo, da otro paso al frente y piensa en tus capacidades y habilidades: en el cómo ¿Cuales estas usando? ¿Estás usando todas las que tienes o sólo una parte de ellas?
4. Da otro paso más y piensa en tus creencias y valores. ¿Por qué haces eso? ¿Qué es lo que te motiva? ¿Qué crees de las personas que están a tu alrededor? ¿Qué encuentras valioso de eso que haces? ¿Qué es lo importante para ti de esa situación? Toma tu tiempo para pensar en las respuestas.
5. Un nuevo paso al frente y piensa en tu identidad. ¿Quién eres tu? ¿Qué te hace único(a), especial? ¿Cuál es tu misión en la vida? ¿Cómo tu actividad se conecta con la misión?
6. Da un último paso. Piensa en lo que te conecta con otros seres vivientes. En lo que te conecta con algo espiritual. Puedes incluir si lo deseas tus creencias religiosas o filosóficas. Tomate tu tiempo para pensar.
7. Mantén tu conexión con los pensamientos y da media vuelta. Regresa lentamente al punto de partida, deteniéndote unos segundos en cada punto y siente como se incrementa la conexión y la alineación de cada paso con los anteriores.
8. Al llegar al último paso, permite por unos segundos que se completen la integración y la alineación.

### **Desarrollo de la Autoestima**

Este es un ejercicio sencillo y tremendamente útil y efectivo. Te va a hacer sentir bien. ¡Practícalo todas las veces que quieras!

1. Haz una imagen mental de ti misma/o. Piensa en cómo te ves. ¿Cómo es la imagen? (Fuerte o débil, grande o pequeña, con o sin movimiento, brillante u oscura...). En resumen: ¿Es positiva o negativa?
2. Elimina lo negativo: Por ejemplo: Si ves una imagen que no logra metas, cámbiala. Si tu imagen física no es la que tu quieres, ajústala, etc.

Que la imagen represente tus puntos fuertes, tus mejores habilidades, que te veas como cuando has logrado una meta que habías deseado mucho.

3. Hazle cambios a la imagen que sean muy atractivos y motivadores para ti, por ejemplo: Hazla grande, brillante, en colores, en tres dimensiones, con movimiento. Agrega todo aquello que la haga más atractiva y que te estimule a actuar. Puedes probar e ir haciendo ajustes, hasta que te sientas bien satisfecho, con cambios en los siguientes parámetros:

**Visual:**

Color / Blanco y negro  
Brillo  
Contraste  
Foco  
Plano/ Tres dimensiones  
Detalles  
Tamaño  
Distancia  
Ubicación  
Movimiento (o no)

**Auditivo:**

De dónde viene (el sonido)  
Tono  
Volumen  
Melodía  
Ritmo  
Duración

**Kinestésico:**

Tipo de sensación (calor, frío, tensión...)  
Intensidad  
Lugar  
¿Se mueve? (La sensación)  
Continua o intermitente  
Lenta o rápida

4. ¿Cómo te sientes con la nueva imagen? La mayoría de las personas que se toman el tiempo para hacer este sencillo ejercicio, descubren que su sensación de autoestima mejora notablemente. Se ha encontrado que cuando

las imágenes que una persona tiene de si misma, son positivas e intensas, sienten un gran autoestima.

## **Ejercicio de Auto-motivación**

Este es un ejercicio sencillo y tremendamente útil. Para hacerlo realmente efectivo lee varias veces el texto, antes de realizar el ejercicio, para que te familiarices con el contenido, la secuencia y los términos.

Búscate a alguien de tu confianza para que te lo lea y te guía, o lo grabas en un cassette.

Es importante usar una voz muy suave.

Asegúrate que no habrá distracciones ni interrupciones. Adopta un posición muy cómoda, la más cómoda posible (vale estar acostado o reclinado). No debes tener nada en la manos. Preferible si no cruzas piernas ni brazos.

Cierra los ojos y respira con suavidad.

Leer el texto tal cual está escrito. No introduces cambios ni modificaciones, no agregues cosas "de tu propia cosecha".

Deja pausas, para que puedas responder a la guía.

### **Auto-motivación - parte 1**

1. Piensa en una tarea o una actividad que sea realmente atractiva, motivante para ti, cuando la haces. Imagina que estás viendo la película de esa actividad. Nota las cualidades de la imagen al pensar en esa tarea: la escena, la iluminación, el sonido, los movimientos. Observa una imagen rica, con muchos detalles... OK "apaga el proyector".
2. Descansa y mira a tu alrededor, respira tranquilo.
3. Ahora piensa en algo que no te despierta ningún interés: Nota lo que se siente pensar en algo que te es totalmente indiferente. De nuevo mira la imagen y sus cualidades... OK, apaga la imagen.
4. Descansa y mira a tu alrededor, respira tranquilo.
5. Haz una comparación entre las dos "películas" y nota las diferencias que encuentras en las cualidades de las imágenes: Iluminación, brillo, colores, tamaño, distancia, ubicación, sonidos, sensaciones, etc.
6. Escribe tu propia lista para que tengas los elementos que tu mente (tu cerebro) utiliza para indicarte que algo es valioso y te motiva. Estas serán tus claves de motivación.

Toma ahora una imagen cualquiera de una experiencia agradable, placentera, que hayas tenido. Vas a hacer el siguiente juego con esa imagen:

Cambia las características visuales, es decir, aumenta o disminuye: Colores / blanco y negro, iluminación, brillo, contraste, foco (nitidez), detalle, tamaño, distancia, si la imagen tienen borde o no, ubicación (arriba, abajo, al frente, etc.), se mueve o está quieta, proporción. Quédate con aquellos cambios que te parezcan más atractivos, más agradables, más motivantes.

Haz lo mismo con las características auditivas: Fuente (origen) del sonido, tonalidad (aguda, grave), sonido monótono o melódico, volumen, ritmo (rápido, lento), duración (sonido continuo o intermitente), mono o estéreo.

Y ahora con las características kinestésicas (sensaciones, sentimientos): Calidad de la sensación, intensidad, ubicación, velocidad, duración.

Quédate con la combinación de características que te resultó más atractiva y motivante (anótalas). La vas a usar después.

### **Auto-motivación - parte 2**

1. Piensa en algo que tu sabes que para ti es valioso hacerlo, pero te resulta difícil o cuesta arriba, hacerlo.
2. Concéntrate y pregunta a todas tus partes internas, si existe alguna objeción a cumplir con esa tarea. Se sensible a esas objeciones (de haberlas). Si no puedes satisfacer la objeción con comodidad, ajusta (o cambia) la tarea de manera que no existan objeciones.
3. Piensa en las consecuencias de hacer la tarea, no en el trabajo de hacerla. Piensa en los beneficios que obtendrás una vez que esté completada. Piensa en tu ganancia.
4. Ahora, usa la lista de elementos que encontraste en el ejercicio anterior, los que anotaste. Recuerda que son los más atractivos y motivantes. Úsalos para cambiar lo que piensas acerca de tener esa tarea hecha, completada. Ponle a la tarea completada los elementos visuales, auditivos y kinestésicos que anotaste. Continúa haciendo esto hasta que te sientas fuertemente atraído, motivado, a realizar esa tarea.

### **Auto-motivación - parte 3**

1. Toma una posición cómoda. Dirige tu mirada hacia la derecha, algo hacia arriba. Imagina que ves a una persona igual a ti, a corta distancia. Este "otro tu" hará el ejercicio, mientras tu lo observas. Solamente

cuando esté completamente satisfecho con el proceso, será que las habilidades se integrarán a ti. Para asegurarte de que así será, quizás te gustaría imaginar que estás metido dentro de una burbuja de plexiglás, para que realmente estés separado de las actividades que va a hacer tu otro yo.

2. Escoge algo que tu quieres ser capaz de motivarte a hacerlo. Para este ejercicio, escoge algo muy simple, como limpiar tu cuarto, o acomodar tu closet. Algo que tu no disfrutas haciéndolo, pero deseas mucho que sea completado, debido a los beneficios que obtendrás como resultado.
3. Observa a tu otro yo y mira lo que se verá cuando la tarea haya sido realizada, incluyendo las consecuencias positivas, lo beneficios directos e inmediatos y los futuros.
4. Ahora, mira a ese "otro tu" haciendo la tarea con facilidad. Mientras el "otro tu" la hace, se mantiene mirando la imagen de la tarea terminada y se siente bien como respuesta a verla totalmente completada. Nota como la voz interna del "otro tu" es estimulante y te recuerda las recompensas futuras y lo que hasta el momento has logrado con respecto al objetivo. Finalmente, ve a "otro tu" encantado de haber terminado y disfrutando de la recompensa obtenida por una tarea que ya se completó.
5. Si lo que ves no te satisface por completo, deja que una suave neblina cubra por un momento la imagen, mientras tu inconsciente hace los ajustes que sean apropiados. En unos segundos, cuando la neblina se quite, verás los ajustes, que serán satisfactorios para ti (pausa...).
6. Ahora que tienes la completa satisfacción, permite que la burbuja de plexiglás desaparezca. Toma la imagen del otro tu que tiene todos esos aprendizajes y deslízala hacia ti. Puedes, si te resulta cómodo, extender tus brazos, tomar la imagen, traerla hacia ti, e integrarla contigo. Algunas personas sienten un estremecimiento (o se "erizan") o una liberación de energía, al hacer esto.
7. Finalmente, tómate un momento adicional para que pienses cuándo será la próxima ocasión en la que tendrás que realizar la tarea para a cual te acabas de auto-motivar a completarla...

### **Objetivos Bien Formados**

Como habrás notado el lenguaje afecta nuestros pensamientos, conductas y acciones. Sería para nuestra ventaja entender como el método que utilizamos para establecer y lograr nuestras metas y objetivos son apropiados o no.

Típicamente, cuando tenemos problemas logrando nuestros objetivos nos hacemos las siguientes preguntas:

- ¿Que está mal?
- ¿Por qué tengo este problema?
- ¿De que manera me limita y que puedo hacer?
- ¿Como este problema me detiene para hacer lo que yo quiero?
- ¿De quien es la culpa de que tengamos este problema?
- ¿Cual es el peor momento en el cual has experimentado este problema?
- ¿Por cuanto tiempo lo has tenido?

Date cuenta que estas preguntas tienden a guiarnos a considerar, a quien culpar, que está mal y nos separa de lograr la meta o el objetivo.

**Ahora, considera las siguientes preguntas para lograr un objetivo bien formado:**

- ¿Que es lo que quiero, realmente? Asegúrate que está definido en términos positivos. Piense más en lo QUE QUIERE que en lo que no quiere.
- ¿Que verá y oír cuando halla logrado el objetivo? Describa el objetivo con todos los detalles sensoriales, es decir, con todos los detalles de vista, oído, tacto, gusto y olfato.
- ¿Puede ser iniciado y mantenido bajo mi responsabilidad?
- Cualquier objetivo debe ser iniciado, mantenido y promovido por usted, el objetivo escogido debe reflejar cosas en la que pueda influir personalmente.
- ¿Tiene el objetivo el tamaño adecuado? Si es muy grande, pregúntese ¿Que es lo que me impide alcanzarlo? y convierta los problemas en pequeños objetivos, hágalos lo bastante pequeños y alcanzables. Si es muy pequeño para motivarle, pregúntese, ¿Es parte de un objetivo superior? ¿Por que es importante para mi lograr este objetivo?
- ¿Como sabré cuando logre el objetivo? ¿Cual es la evidencia? Piense en la evidencia de base sensorial que le permitirá saber que ha logrado lo que quería.

- ¿Donde, cuando, con quién lo quiero? ¿En que contexto? Imagínesse el objetivo de la manera más específica posible. Una vez identificado el contexto, pregúntese ¿Es ecológico el contexto escogido. ¿Esta basado en información sensorial?
- ¿Como el objetivo escogido afectará mis actividades y las actividades de otros? ¿Que ganaré o perderé s? ¿Que ganará o perderán otros? Sopesa las consecuencias en su vida y en su relaciones si consiguiera su objetivo. Considere los sentimientos de duda que comiencen con un "si, pero. ¿Que consideraciones representan estos sentimientos de duda? ¿Cómo podrías cambiar tus objetivos para tenerlos en cuenta?
- ¿Que te detiene de LOGRAR EL OBJETIVO DESEADO, AHORA? Identifica las creencias limitantes. Esta información tiene que estar basada en información y descrita sensorialmente.
- ¿Que recursos tengo ya, para obtener mi objetivo?
- ¿Que recursos necesitas con el fin de lograr tu objetivo?
- ¿Como puedo empezar a lograr mi objetivo y como puedo mantenerlo?

Después de estas preguntas el paso más importante es ACTUAR. Toda jornada comienza con el primer paso.

Nota la diferencia entre usar la primera serie de preguntas y la última serie.

Considera que las como hacen las diferentes preguntas para alterar cómo te sientes, cómo cambia la dirección de tu mente hacia la solución del problema, y cómo te inspira.

## **Círculo de la Excelencia**

Recuerda una experiencia en la cual hiciste algo muy bien.

- ¿Qué ves?
- ¿Qué oyes?
- ¿Qué sientes?
- Apenas tengas claras las imágenes, sonidos y sensaciones, imagina un círculo en el piso. Ponle un color?
- Toma una respiración profunda. Da un paso y entra en el círculo?

- Dentro del círculo, intensifica el recuerdo?
- Disfruta de lo natural que es la sensación de estar haciendo algo muy bien?

Repite la secuencia, agregando una palabra código:

1. Recuerda de nuevo la experiencia de algo que hiciste muy bien.
2. Imagina el círculo y le pones el color.
3. Di (mentalmente) una palabra código, que ayudará en el futuro a disparar esa sensación...
4. ...a la vez que dices la palabra código, das un paso y entras en el círculo.
5. Intensifica la sensación
6. Permanece en el círculo el tiempo necesario para experimentar la sensación de tener esos recursos.

Repite ambos pasos dos veces más (sólo para la instalación).

En el futuro, cuando quieras tener esos recursos activos e intensos, bastará que te imagines que entras al círculo o que estás dentro del mismo (no importa que sea sentado, parado o acostado).

## **Botones automáticos<sup>1</sup>**

Esta es una de las herramientas clásicas de PNL. Su gama de aplicación es amplia: Ha sido utilizado para tratar una amplia variedad de conductas no deseadas. Típicamente, los botones automáticos han sido aplicados con buen porcentaje de éxitos, para el control de hábitos (comerse la uñas, fumar, comer en exceso, etc).

En cuanto a manejo de emociones, esta herramienta será muy útil para situaciones del tipo "ante determinado estímulo o contexto, tengo una conducta que no quisiera tener". Por ejemplo: "Cuando me contradicen en público, me da rabia" o "Me emociono más de la cuenta (por ejemplo, se me aguan los ojos) cuando tengo que felicitar a alguien".

---

<sup>1</sup> Este ejercicio lo puedes hacer tu mismo/a, o le pides a alguien que te vaya leyendo los pasos. También lo puedes grabar en un cassette.

Note el lector lo siguiente: Lo que el botón trabaja es un cambio de conducta. Si por ejemplo se tratara de disminuir de peso, el botón puede ayudar a cambiar la conducta de comer en exceso, pero si alguien tratara de usar el botón para modificar su imagen física (de "gordo" a "delgado") probablemente no le va a funcionar.

He aquí una de las versiones sencillas

- Escoge la conducta que deseas cambiar (Recuerda: La conducta).
- Imagina que ya superaste la situación: Escoge la conducta que tendrás una vez superada la situación.
- Imagina que desde aquí, desde donde estás sentado/a, ves proyectada en la pared, una imagen tuya con la conducta que hasta hoy habías tenido (la que no deseas más). Asegúrate de que la imagen sea pequeña (digamos del tamaño de un cuaderno) y que tiene algún marco alrededor. Esta es la imagen "1". Ahora pon la pantalla en blanco.
- Ahora crea una imagen de lo que será tu conducta en el futuro, a partir de hoy. Esta imagen es brillante, iluminada. Date cuenta de las sensaciones que te produce ver esta imagen. Asegúrate de que te genera sensaciones agradables, positivas (en caso contrario, haz los ajustes que creas convenientes). Esta es la imagen "2". Pon la pantalla en blanco.
- Mientras permaneces allí en tu puesto, vuelve a proyectar en la pantalla, la imagen de la conducta que vas a cambiar... y en una de las esquinas inferiores (la que tu deseas) coloca en un cuadrado pequeño, como de dos o tres centímetros, la imagen que creaste de lo que será tu conducta futura. Esta imagen pequeña, estará oscura.
- Muy bien. Ahora harás lo siguiente: Simultáneamente vas a oscurecer y hacer pequeña la imagen grande –la N° 1–, mientras haces grande y brillante la N° 2. Para que practiques, hazlo despacio (y a la vez haces un lento sonido "swiiiiisshh". Haz este sonido en voz alta)... muy bien. Pon la pantalla en blanco. Ahora, lo haces un poco más rápido: Reduces y oscureces la imagen 1 y agrandas y a la vez pones brillante la imagen 2: ¡swiissh! muy bien. Pon la pantalla en blanco (P.B.)
- Ahora que ya lo sabes hacer lo vas a hacer muy rápido seis veces: ¡swish!, P.B., ¡swish!, P.B., ¡swish!, P.B., ¡swish!, P.B., ¡swish!, P.B., ¡swish!
- Chequeo: Piensa en la primera imagen: ¿Qué pasa? La respuesta típica es que resulta muy difícil o imposible formarse la primera imagen o que la imagen es difusa, oscura. O si la formas, no hay sensación de desagrado, sino neutra.

## EL MUNDO DE LA GRAFOLOGÍA

La palabra GRAFOLOGÍA viene de los vocablos griegos GRAPHOS (Escritura) y LOGOS (Tratado). Existen numerosas referencias y citas antiguas que indican la inquietud por la interpretación del carácter de las personas. Aristóteles y Demetrio anticiparon que la escritura revelaba el carácter. El sistema de la grafología actual fue creado por el abate Juan Hipólito Michón (1806-1881), francés, escribe el primer tratado de grafología y da nombre a esta ciencia. Edita su primer libro "Los misterios de la escritura" en 1.870 y en 1.870 funda en París la Sociedad de grafología.

### Conceptos generales

#### Movimientos gráficos

El camino que han seguido los grafólogos de todos los tiempos ha sido acertado en su mayor parte. Pero hay un principio elemental que revaloriza todos los sistemas grafológicos: no se contradicen entre sí. Las principales corrientes grafológicas que existen en la actualidad son: mímica, simbólica y emocional.

#### Corriente mímica

Michón y los primeros grafólogos de todo el mundo se basaron en la mímica. Crepieux, Jamin, que depura y engrandece las enseñanzas de Michon con hábil criterio científico, perfecciona sus leyes y clasifica los signos, dice que la escritura se divide en siete grupos de gestos.

La Escuela Francesa es la gran impulsora de este movimiento, y su estudio ha sido realizado con tal sistematización que ha llevado a un camino seguro para penetrar en la personalidad por sus gestos. Los grandes grupos de gestos son: tamaño, forma, dirección, presión, velocidad, continuidad y orden. En nuestro análisis incluimos además la inclinación, la firma y la rubrica.

**EL TAMAÑO** implica la manera de ver las cosas, de enfocar la vida, de considerarse a sí mismo.

En **LA FORMA** se ven aspectos de las condiciones personales: energía o suavidad, reserva o expansión, gusto o chabacanería, sexualidad, etc.

**LA DIRECCIÓN** plasma maravillosamente la línea de nuestras conquistas personales, de nuestro estado de ánimo y es, en cierto modo, el símbolo de nuestro caminar por la vida en pro de nuestros logros personales o sociales, profesionales...

**LA PRESIÓN** deja al descubierto muchos de nuestros fallos orgánicos, toxicománias, fuerza, vitalidad...

**LA INCLINACIÓN** es como un termómetro de la comunicación de los sentimientos que según la dirección que siga en su caminar, demuestra que vamos hacia los otros o nos retraemos: corazón y razón se dan cita en este grupo de gestos gráficos.

**LA VELOCIDAD** indica la agilidad de comprensión, el grado de rapidez en la asimilación intelectual.

**LA COHESIÓN** o **CONTINUIDAD** traduce de qué forma el escritor aborda los contactos con los demás seres, con las cosas y con los acontecimientos, es decir, la forma cómo realiza los intercambios con el mundo exterior.

**EL ORDEN**, la impresión de conjunto. El grado de claridad en las ideas. La forma de organizar nuestro tiempo y las posibles interferencias en los contactos con los otros.

**LA FIRMA** es la marca de fábrica de nuestra personalidad, es el sello o distintivo propio, el emblema que nos representa ante los demás y ante nosotros mismos.

**LA RUBRICA**, ese garabato caprichoso, que no sigue ninguna norma fija, en el que plasmamos nuestras ambiciones, el resumen de lo que buscamos en la vida.

### **Corriente simbólica**

El suizo Max Pulver es quien establece de una forma más exhaustiva los símbolos que se reflejan en la escritura. Identifica las cuatro zonas gráficas de la escritura, papel o cualquier gesto gráfico de la siguiente forma: la parte superior representa lo espiritual, la inferior lo material, la izquierda el pasado y la derecha el futuro, entre otros simbolismos.

## **Corriente emocional**

En líneas generales puede decirse que la grafología emocional penetra en el subconsciente del individuo, y se basa este sistema en las modificaciones que se producen en el grafismo o en determinadas palabras clave, por deformaciones debidas a las emociones producidas en el momento de escribir.

Pensemos por un momento en que no se escribe de la misma forma el nombre de una persona a la que apreciamos que el nombre de una a la que aborrecemos.

A través de un estudio grafológico, podemos conocer aspectos de una persona, que ni ella misma sabe. Podemos saber, por ejemplo, si reflexiona antes de decidir o es vacilante. Si su agilidad mental es lenta, normal, rápida o precipitada. Si es una persona observadora o ingenua. Si es ordenada o desordenada. Si tiene o no tiene decisión. Cómo es su vitalidad física. Si es impositiva o sumisa. Cómo es su calidad en el trabajo. Si es tímida. Cómo es sexualmente. Si es activa o perezosa. Su grado de expansión o reserva. Si es sincera. Podemos saber si es sensible. Si tiene

## **Aplicaciones de la grafología**

- Investigación histórica: Estudio de escrituras antiguas
- Evolución de la personalidad: Estudio de la evolución de una persona analizando escritos de distintas épocas
- Grafopatología: Estudio de enfermedades a través de la escritura
- Grafoterapia: Tratamiento de enfermedades Psicosomáticas
- Grafología infantil: Estudio de personalidad y evolución en niños
- Compaginación de caracteres: Estudio de compatibilidad de caracteres entre dos personas
- Selección de personal: Selección de personas que cumplan unos determinados requisitos
- Pericia caligráfica: Estudios de documentos para los tribunales de justicia
- Falsificación de firmas: Comprobación de firmas auténticas o falsas.

## Un caso practico

### Identifique su letra con los siguientes rasgos

#### Muy importante

El resultado final de un análisis grafológico, se produce después de haber estudiado, detenida y profesionalmente, 110 rasgos Psicografológicos. Como muestra de la grafología le proponemos 5 rasgos significativos y sencillos de determinar por Vd., como grafólogo novel. Lógicamente, falta la precisión y la profundidad de un verdadero análisis; pero Vd. podrá intuir el apasionante mundo que se esconde en su propia letra.

Antes de seguir debe escribir en una hoja de papel el siguiente texto, (también puede escribir un texto imaginario de al menos seis líneas):

“En un lugar de la Mancha, de cuyo nombre no quiero acordarme, no ha mucho tiempo que vivía un hidalgo de los de lanza en astillero, adarga antigua, rocín flaco y galgo corredor.” Cita del capítulo I que trata de la condición y ejercicio del famoso Hidalgo Don Quijote de la Mancha. La Red de Internet nos proporciona una extraordinaria comunicación con el Mundo y con los amigos.

Ahora firme como lo hace normalmente y busque su letra entre los siguientes rasgos grafológicos. Es **IMPORTANTE** que se asegure antes de decidir.

#### Letra inclinada a la derecha

**Interpretación** La letra inclinada a la derecha es aquella que se encuentra entre 90 y 125 grados de inclinación. Más positiva cuanto más se aproxime a los 90 grados. (Ver las letras con parte alta como: 'l' 'b' 't' 'd' 'f' 'h').

Nos habla de una persona en la que predomina el sentimiento sobre la razón. Es así mismo una persona extrovertida (abierta a los demás) y generosa. Cordial y afectuosa.

#### Letra inclinada a la izquierda

**Interpretación** La letra inclinada a la izquierda es aquella que se encuentra entre 90 y 55 grados de inclinación. Es más positiva cuanto más se acerque a los 90 grados. (Ver las letras con parte alta como: 'l' 'b' 't' 'd' 'f' 'h').

Nos indica que se trata de una persona reservada y prudente. Introversa. Puede haber (en unión de otros rasgos) señales de ocultación. Igualmente puede haber frustración afectiva y temor.

### **Letra recta (vertical)**

**Interpretación** Es la letra que se encuentra a 90 grados de inclinación. (Ver las letras con parte alta como: 'l' 'b' 't' 'd' 'f' 'h').

Esta letra indica que existe equilibrio entre la razón y los sentimientos. Hay control de los impulsos y dominio de sí mismo. Normalmente es una persona que no se altera ante situaciones difíciles.

### **Dirección de líneas ascendente**

**Interpretación** Las líneas ascienden de 0 a 10 grados.

Se trata de una persona que tiene euforia controlada. Optimista y alegre por naturaleza y extrovertida. A veces en enfermos, su estado febril produce ascensos en la letra.

### **Dirección de líneas horizontal**

**Interpretación** La dirección horizontal se produce cuando las líneas ni ascienden ni descienden.

Nos revela que hay control sobre el estado de ánimo. Equilibrio entre introversión y extraversión. Es una persona positiva en cuanto a actividad y constancia.

### **Dirección de líneas descendente**

**Interpretación** Las líneas descienden de 0 a 10 grados.

Esta interpretación nos revela aspectos psicológicos muy importantes y delicados, que deben ser tratados de una manera más profesional y con carácter privado, por lo que aquí nos limitamos a citar algunos de ellos. Se trata de una persona pesimista. Puede haber tristeza en el momento de escribir, cansancio, abatimiento, enfermedad,...

### **Firma situada en el centro del escrito**

#### **Interpretación**

Nos revela a una persona que tiene control de sí misma, en la que predomina la razón sobre los sentimientos. Utiliza la reflexión antes de decidir (no significa que sea indecisa, sino que piensa las cosas antes de hacerlas).

### **Firma situada a la izquierda del escrito**

#### **Interpretación**

Nos habla de una persona introvertida o prudente. Puede haber indecisión y poca iniciativa. También puede aparecer inhibición y timidez. Tiene nostalgia del pasado.

### **Firma situada a la derecha del escrito**

#### **Interpretación**

Persona segura de sí misma con confianza en el futuro. Tiene decisión e iniciativa. En sentido negativo puede haber irreflexión y apasionamiento.

### **Texto legible y firma ilegible**

**Interpretación** (por supuesto la firma será ilegible para los demás).

Delante de los demás es más claro que en la intimidad. Puede haber (en unión con otros rasgos), sentimiento de inferioridad o descontento de sí mismo.

### **Texto ilegible y firma legible**

**Interpretación** (Por supuesto el texto será ilegible para los demás).

Es una persona que se defiende de un ambiente hostil, pero él está contento de sí mismo. Tiene confianza en sus posibilidades, en sus méritos y en sus logros.

### **Firma legible**

**Interpretación** (Por supuesto firma legible para los demás).

Normalmente, será una persona con claridad de intenciones, que se muestra como es, sin ocultarse. Asume las responsabilidades (con su nombre corrobora lo que escribe). Persona contenta consigo misma, con sus posibilidades y con sus méritos.

### **Margen izquierdo pequeño**

**Interpretación** (si ocupa menos del 10% del ancho del papel).

Nos revela a una persona reflexiva y prudente. Introversión. Puede haber (en unión con otros rasgos), indecisión y timidez. Persona ahorradora y preocupada por la economía.

### **Margen izquierdo normal**

**Interpretación** (si ocupa el 10% aproximadamente del ancho del papel).

Persona que lleva un tren de vida normal, sin estrecheces ni despilfarros. Normalmente, mantiene el equilibrio entre introversión extraversión. Gusto estético.

### **Margen izquierdo grande**

**Interpretación** (si ocupa más del 10% del ancho del papel pero menos del 25%).

Persona extravertida, cordial y generosa. Tiene decisión e iniciativa. Como aspecto negativo puede aparecer irreflexión en algunas situaciones.

## LENGUAJE CORPORAL

Uno de los errores más graves que puede cometer un novato en el lenguaje del cuerpo es interpretar un gesto aislado de otros y de las circunstancias. Rascarse la cabeza, por ejemplo, puede significar muchas cosas: caspa, piojos, sudor, inseguridad, olvido o mentira, en función de los demás gestos que se hagan simultáneamente. Para llegar a conclusiones acertadas, deberemos observar los gestos en su conjunto.

### El conjunto de gestos

Como cualquier otro lenguaje, el del cuerpo tiene también palabras, frases y puntuación. Cada gesto es como una sola palabra y una palabra puede tener varios significados. Sólo cuando la palabra forma parte de una frase, puede saberse su significado correcto. Los gestos se presentan "en frases" y siempre dicen la verdad sobre los sentimientos y actitudes de quien los hace. La persona perceptiva es la que lee bien las frases no verbales y las con las expresadas oralmente.

Por ejemplo, hay un conjunto de gestos que expresan evaluación crítica. El principal es el de la mano en la cara, con el índice levantando la mejilla y otro dedo tapando la boca mientras el pulgar sostiene el mentón. Otras evidencias de que el que escucha analiza críticamente al que habla, las proporcionan las piernas muy cruzadas y el brazo cruzado sobre el pecho (defensa), mientras la cabeza y el mentón están un poco inclinados hacia abajo (hostilidad). La "frase no verbal" dice algo así como "no me gusta lo que está diciendo y no estoy de acuerdo".

La observación de los grupos de gestos y la congruencia entre los canales verbales y no verbales de comunicación son las claves para interpretar correctamente el lenguaje del cuerpo. Además de considerar a los gestos agrupados y de tener en cuenta la congruencia entre lo que se dice y el movimiento corporal, todos los gestos deben considerarse dentro del contexto en que se producen.

Por ejemplo, si alguien está de pie en la parada del autobús, con los brazos y las piernas cruzados y el mentón bajo en un día de invierno, lo más pro-

bable es que tenga frío y no que esté a la defensiva. Pero si esa persona hace los mismos gestos cuando está sentada frente a un hombre con una mesa de por medio, y este hombre está tratando de convencerla de algo, de venderle una idea, un producto o un servicio, la interpretación correcta es que la persona está a la defensiva y en actitud negativa. La velocidad de algunos gestos y el modo en que resultan obvios para los demás está relacionada con la edad de los individuos. Si una niña de cinco años dice una mentira a sus padres, se tapará inmediatamente la boca con una o las dos manos.

El gesto indica a los padres que la niña mintió y ese gesto continúa usándose toda la vida, variando solamente su velocidad. Cuando la adolescente dice una mentira, también lleva la mano a la boca como la niña de cinco años, pero, en lugar de taparla bruscamente, sus dedos apenas rozan su boca. El gesto de taparse la boca se vuelve más refinado en la edad adulta. Cuando el adulto dice una mentira, el cerebro ordena a la mano que tape la boca para bloquear la salida de las palabras falsas, como ocurría con la niña y la adolescente, pero en el último momento aparta la mano de la boca y el resultado es un gesto tocándose la nariz. Ese gesto no es más que la versión refinada, adulta, del gesto de taparse la boca que se usó en la niñez. Esto sirve de ejemplo para mostrar que cuando un individuo se hace mayor, muchos de sus gestos se vuelven más elaborados y menos obvios. Es más difícil interpretar los gestos de una persona de cincuenta años que los de un individuo mucho más joven.

### **Los gestos de descarga**

Los animales, el hombre incluido, realizan unas cortas acciones, tics o gestos consabidos, que les sirven de válvula de escape o descanso a la tensión comunicativa. Se interrumpe la actividad principal para introducir actos estereotipados, bien conocidos, de aseo, arreglo personal, ingestión de alimentos y otras habilidades motóricas. Nos arreglamos el pañuelo o corbata, los puños de la camisa, etc. Nos restregamos y limpiamos los ojos, las gafas; llevamos las manos a la nariz y los oídos; satisfacemos ciertos picores; enjugamos el sudor, repasamos el aseo de nuestras unas. Acudimos una y otra vez al vaso de agua, al rito de encender y chupar un cigarrillo, a limpiarle concienzudamente la ceniza. Arreglamos por centésima vez unos papeles, limpiamos una mota de polvo, abrimos y cerramos un cajón, nos enfrascamos en un dibujo, trazamos flechas, etc. Deben censurarse y omitirse aquellas que puedan molestar a los presentes, por repetidas o de mal gusto. Pero no debe suprimirse toda demostración de duda o debilidad. Una actitud excesivamente atildada nos restaría humanidad.

### **Gestos al inicio de una conversación**

El encuentro es un momento fundamental de la conversación y, a partir de él, se desencadenan una serie de estrategias a través de sutiles negociaciones no verbales que tienen lugar desde los primeros momentos. Los primeros 15 a 45 segundos son fundamentales, ya que representan la afirmación de una relación preexistente o una negociación. Aquellas pautas de comportamiento comunicativo, aquellas reglas de interacción que ponemos en funcionamiento para expresar o negociar la intimidad, son las que hacemos servir para hacerle saber a una persona si nos gusta o no. Y eso raramente lo hacemos de manera verbal.

### **Ritmos corporales**

Cada vez que una persona habla, los movimientos de sus manos y dedos, los cabeceos, los parpadeos, todos los movimientos del cuerpo coinciden con el compás de su discurso. Este ritmo se altera cuando hay enfermedades o trastornos cerebrales.

### **Gestos con brazos y manos**

Es una antigua broma decir que “Fulano se quedaría mudo si le ataran las manos”. Sin embargo, es cierto que todos estaríamos bastante incómodos si tuviéramos que renunciar a los ademanes con que tan a menudo acompañamos e ilustramos nuestras palabras. La mayoría de las personas son conscientes del movimiento de manos de los demás, pero en general lo ignoran, dando por sentado que no se trata más que de gestos sin sentido. Sin embargo, los ademanes comunican. A veces, contribuyen a esclarecer un mensaje verbal poco claro.

### **La palma de la mano**

El gesto de exhibir las palmas de las manos se ha asociado siempre con la verdad, la honestidad, la lealtad y la deferencia. Muchos juramentos se efectúan colocando la palma de la mano sobre el corazón; la mano se levanta con la palma hacia afuera cuando alguien declara en un tribunal; ante los miembros del tribunal la Biblia se sostiene con la mano izquierda y se levanta la palma derecha.

En la vida cotidiana, la gente usa dos posiciones fundamentales de las palmas: una es la de las palmas hacia arriba en la posición del mendigo que pide dinero o comida, y la otra es la de las palmas hacia abajo como si

se tratara de contener, de mantener algo. Cuando alguien desea ser franco y honesto, levanta una o ambas palmas hacia la otra persona y dice algo así como: "Voy a serle franco".

Cuando alguien empieza a confiar en otro, le expondrá las palmas o partes de ellas. Es un gesto inconsciente como casi todos los del lenguaje del cuerpo, un gesto que proporciona al que lo ve la sensación o el presentimiento de que están diciéndole la verdad. Cuando se usa correctamente el movimiento de la palma humana, el poder de la palma confiere al usuario un cierto grado de autoridad sobre los demás y el poder de dar órdenes en silencio. Hay tres gestos principales de mando con las palmas: la palma hacia arriba (ya comentada), hacia abajo y la palma cerrada con un dedo apuntando en una dirección. La palma hacia arriba es un gesto no amenazador que denota sumisión. Cuando alguien coloca la palma hacia abajo adquiere inmediatamente autoridad. La persona receptora siente que se le está dando una orden. La palma cerrada en un puño, con el dedo señalando la dirección, es el plano simbólico con el que uno golpea al que lo escucha para hacer que le obedezca.

### **El apretón de manos**

Estrecharse las manos es un vestigio que queda del hombre de las cavernas. Cuando dos cavernícolas se encontraban, levantaban los brazos con las palmas a la vista para demostrar que no escondían ninguna arma. En el transcurso de los siglos, ese gesto de exhibición de las palmas fue transformándose en otros como el de la palma levantada para el saludo, la palma sobre el corazón y muchos otros. La forma moderna de ese ancestral gesto de saludo es estrecharse las palmas y sacudirías. En Occidente se practica ese saludo al encontrarse y al despedirse y suelen hacerse varias sacudidas.

### **Apretones de manos sumisos y dominantes**

Teniendo en cuenta lo que ya se ha dicho sobre la fuerza de una petición hecha con las palmas hacia arriba o hacia abajo, estudiemos la importancia de esas posiciones en el apretón de manos. Supongamos que nos acaban de presentar a alguien y se realiza un apretón de manos. Tres actitudes pueden transmitirse en el apretón:

La actitud de dominio: "Este individuo está tratando de someterme. Voy a estar alerta." La de sumisión: "Puedo hacer lo que quiera con esta persona." Y la actitud de igualdad: "Me gusta, nos llevaremos bien." Estas

actitudes se transmiten de forma inconsciente pero, con la práctica y la aplicación conscientes, las siguientes técnicas para estrechar la mano pueden tener un efecto inmediato en el resultado de un encuentro con otra persona.

El dominio se transmite cuando la palma (la de la manga oscura) queda hacia abajo. No es necesario que la palma quede hacia el suelo; basta con que esté hacia abajo sobre la palma de la otra persona. Esta posición le indica a uno que el otro quiere tomar el control de esa reunión.

La inversa del apretón dominante es ofrecer la mano con la palma hacia arriba). Este gesto resulta especialmente efectivo cuando se desea ceder al otro el control de la situación, o hacerle sentir que lo tiene. Pero aunque poner la palma hacia arriba cuando se estrecha una mano puede denotar una actitud de sumisión, hay circunstancias que mitigan el efecto y que es necesario considerar.

Cuando dos personas dominantes se estrechan las manos tiene lugar una lucha simbólica, ya que cada una trata de poner la palma de la otra en posición de sumisión. El resultado es un apretón de manos vertical en el que cada uno trasmite al otro un sentimiento de respeto y simpatía.

### **Los estilos para estrechar la mano**

Extender el brazo con la mano estirada y la palma hacia abajo es el estilo más agresivo de iniciación del saludo, pues no da oportunidad a la otra persona de establecer una relación en igualdad de condiciones. Esa forma de dar la mano es típica del macho dominante y agresivo que siempre inicia el saludo. Su brazo rígido y la palma hacia abajo obligan al otro individuo a ponerse en la situación sumisa, pues tiene que responder con su palma hacia arriba.

El apretón de manos "estilo guante" se lo llama a veces "apretón de manos del político". El iniciador trata de dar la impresión de ser una persona digna de confianza y honesta, pero cuando usa esa técnica con alguien que se acaba de conocer, el efecto es opuesto.

### **Manos con los dedos entrelazados**

Al principio puede parecer que éste es un gesto de bienestar porque la gente que lo usa a menudo está sonriendo al mismo tiempo y parece feliz. Pero realmente es un gesto de frustración o actitud hostil y la persona que lo hace está disimulando una actitud negativas. Parece que existe una relación entre la altura a la que se sostienen las manos y la intensidad de la

actitud negativa. Cuanto más altas están las manos, más difícil será el trato con la persona.

### **Los gestos con el pulgar**

En quiromancia, los pulgares señalan la fuerza del carácter y el ego. El uso de los pulgares en la expresión no verbal confirma lo anterior. Se usan para expresar dominio, superioridad e incluso agresión; los gestos con los pulgares son secundarios, forman parte de un grupo de gestos. Representan expresiones positivas usadas a menudo en las posiciones típicas del gerente "frío" ante sus subordinados.

El hombre que corteja a una mujer las emplea delante de ésta y son de uso común también entre las personas de prestigio, de alto *status* y bien vestidas. Las personas que usan ropas nuevas y atractivas hacen más gestos con los pulgares que las que usan ropas pasadas de moda.

Los pulgares, que expresan superioridad, resultan más evidentes cuando una persona está dando un mensaje verbal contradictorio. Con frecuencia los pulgares salen de los bolsillos, a veces de los bolsillos posteriores, como para disimular la actitud dominante de la persona. Las mujeres agresivas o dominantes usan también este gesto. El movimiento de liberación femenina las ha llevado a adoptar muchos gestos y actitudes masculinos. Los que muestran los pulgares suelen añadir a este gesto el balanceo sobre los pies para dar la impresión de tener mayor estatura. Otra posición conocida es la de los brazos cruzados con los pulgares hacia arriba. Es una señal doble pues los brazos indican una actitud defensiva o negativa, mientras que los pulgares representan una actitud de superioridad. La persona que usa este gesto doble suele gesticular con los pulgares y, cuando está parada, balancearse sobre los pies.

El pulgar puede usarse también como un gesto de ridículo o de desdén cuando señala a otra persona. El pulgar que señala de este modo resulta irritante a la mayoría de las mujeres, especialmente cuando el gesto lo hace un hombre. El gesto de agitar el pulgar es mucho menos habitual en las mujeres, aunque a veces señalan así a sus maridos o a las personas que no les agradan.

### **Las manos en la cara**

¿Cómo puede saberse que alguien está mintiendo? Reconocer los gestos de engaño puede ser una de las habilidades más importantes que pueden adquirirse. ¿Cuáles son las señales que delatan a los mentirosos? Las posiciones de las manos en la cara son la base de los gestos humanos para enga-

ñar. En otras palabras, cuando vemos, decimos o escuchamos una mentira, a menudo intentamos taparnos los ojos, la boca o los oídos con las manos. Cuando alguien hace un gesto de llevarse las manos a la cara no siempre significa que está mintiendo, pero indica que esta persona puede estar engañando. La observación ulterior de otros grupos de gestos puede confirmar las sospechas. Es importante no interpretar aisladamente los gestos con las manos en la cara.

### **El guardián de la boca**

Taparse la boca es uno de los gestos que resulta tan obvio en los adultos como en los niños. La mano cubre la boca y el pulgar se oprime contra la mejilla cuando el cerebro ordena, en forma subconsciente, que se supriman las palabras engañosas que acaban de decirse. A veces, el gesto se hace tapando la boca con algunos dedos o con el puño, pero el significado es el mismo. Si la persona que está hablando usa este gesto, denota que está diciendo una mentira.

### **Tocarse la nariz**

El gesto de tocarse la nariz es, esencialmente, una versión disimulada de tocarse la boca. Puede consistir en varios roces suaves debajo de la nariz o puede ser un toque rápido y casi imperceptible. Algunas mujeres hacen este gesto con discretos golpecitos para no arruinar el maquillaje. Una explicación del origen del gesto de tocarse la nariz es que cuando la mente tiene el pensamiento negativo, el subconsciente ordena a la mano que tape la boca, pero, en el último instante, para que no sea un gesto tan obvio, la mano se retira de la boca y toca rápidamente la nariz. Otra explicación es que mentir produce picazón en las delicadas terminaciones nerviosas de la nariz y, para que pase, se hace necesario frotarla.

### **Rascarse el cuello**

En este caso el índice de la mano derecha rasca debajo del lóbulo de la oreja o rasca el costado del cuello. Nuestras observaciones de este gesto revelan algo interesante: la persona se rasca unas cinco veces. Es raro que lo haga más o menos veces.

El gesto indica duda, incertidumbre, y es característico de la persona que dice: "No sé si estoy de acuerdo." Es muy notorio cuando el lenguaje verbal contradice el gesto; por ejemplo, cuando la persona dice: "Entiendo cómo se siente".

### **Los dedos en la boca**

La explicación de Desmond Morris sobre este gesto es que una persona se pone los dedos en la boca cuando se siente presionada. Es el intento inconsciente de la persona de volver a la seguridad del recién nacido que succiona el pecho materno. Un niño reemplaza el pecho de la madre por el pulgar, y el adulto no sólo se pone los dedos en la boca sino que inserta en ella cosas como cigarrillos, pipas, lápices, etc. Si bien casi todos los gestos hechos con las manos en la cara expresan mentira o desilusión, meterse los dedos en la boca es una manifestación de la necesidad de seguridad. Lo adecuado es dar garantías y seguridades a la persona que hace este gesto.

### **El aburrimiento**

Cuando el que escucha comienza a apoyar la cabeza en la mano, está dando señales de aburrimiento: la mano sostiene la cabeza para tratar de no quedarse dormido. El grado de aburrimiento está en relación directa con la fuerza con que el brazo y la mano están sosteniendo la cabeza. El gran aburrimiento y la carencia total de interés se manifiestan cuando la cabeza está sostenida totalmente por la mano, y la señal máxima es la cabeza yaciendo sobre el escritorio y la persona roncando.

### **Gestos de coquetería**

El éxito de algunas personas en encuentros sexuales con el sexo opuesto, está en relación directa con la capacidad para enviar las señales del cortejo y para reconocerlas cuando deben recibirse.

Las mujeres reconocen enseguida las señales del cortejo, así como todos los gestos, pero los hombres son mucho menos perceptivos y a menudo son totalmente ciegos al lenguaje gestual. Con frecuencia nos preguntamos: ¿Qué gestos y movimientos del cuerpo usan las personas para comunicar su deseo de tener una relación? Ahora haré una lista de las señales utilizadas por los dos sexos para atraer a posibles amantes. Dedicaré más espacio a las señales femeninas que a las masculinas. Ello se debe a que las mujeres tienen muchas más señales que los hombres.

Antes debo decir que el doctor Albert Scheflen descubrió que cuando una persona se encuentra en compañía de alguien del sexo opuesto, tiene lugar ciertos cambios fisiológicos: el tono muscular aumenta como preparándose para un posible encuentro sexual, las bolsas alrededor del rostro y

de los ojos disminuyen, la flojedad del cuerpo también disminuye, el pecho se proyecta hacia adelante, el estómago se entra de forma automática y desaparece la postura agachada. El cuerpo adopta una posición erecta y la persona parece haber rejuvenecido.

### **Gestos masculinos de coquetería**

Como los machos de todas las especies, el hombre se comporta con coquetería cuando se acerca una mujer: se llevará una mano a la garganta para arreglarse la corbata. Si no usa corbata, puede que alise el cuello de la camisa, se quite alguna mota de polvo imaginaria del hombro, o se arregle los gemelos, la camisa, la chaqueta o cualquier otra prenda. También es posible que se pase una mano por el cabello.

El despliegue sexual más agresivo es adoptar la postura con los pulgares en el cinturón, que destaca la zona genital. También puede girar el cuerpo hacia la mujer y desplazar un pie hacia ella, emplear la mirada íntima y sostener la mirada durante una fracción de segundo más de lo normal. Si realmente está interesado, se le dilatarán las pupilas.

Con frecuencia adoptará la postura de las manos en las caderas para destacar su dimensión física y demostrar que está listo para entrar en acción. Si está sentado o apoyado contra una pared, puede ocurrir que abra las piernas o las estire para destacar la región genital.

Por lo que se refiere a los rituales del cortejo, en la mayoría de los hombres son tan efectivos como alguien que está mirando el río y tratando de pescar golpeando al pez en la cabeza con un palo. Las mujeres, como veremos a continuación, tienen más recursos y habilidades para la pesca que los que cualquier hombre pueda llegar a adquirir.

### **Señales y gestos femeninos de coquetería**

Las mujeres usan algunos de los gestos de coquetería de los hombres, como tocarse el cabello, alisar la ropa, colocar una mano, o ambas, en las caderas, dirigir el cuerpo y un pie hacia el hombre, las largas miradas íntimas y un intenso contacto visual.

También pueden adoptar la postura con los pulgares en el cinturón que, aunque es un gesto agresivo masculino, es empleado también por las mujeres con su típica gracia femenina: la posición de un solo pulgar en el cinturón, o saliendo de un bolso o de un bolsillo. La excitación les dilata las pupilas y les enciende las mejillas.

### **Sacudir la cabeza**

Se sacude la cabeza para echar el pelo hacia atrás o apartarlo de la cara. Hasta las mujeres con el pelo corto usan este gesto.

### **Exhibir las muñecas**

La mujer interesada en un hombre exhibirá, poco a poco, la piel suave y lisa de las muñecas al compañero en potencia. Hace muchísimo tiempo que se considera la zona de la muñeca como una de las más eróticas del cuerpo. Las palmas también se exhiben al hombre mientras se habla. Para las mujeres que fuman, resulta muy fácil hacer el gesto seductor de exhibir la muñeca y la palma.

### **Las piernas abiertas**

Cuando aparece un hombre, las piernas femeninas se abren más que cuando él no está presente. Esto ocurre tanto si la mujer está sentada como de pie, y contrasta con la actitud femenina de defenderse del ataque sexual mediante el cruce de piernas.

### **La ondulación de las caderas**

Al caminar, la mujer acentúa la ondulación de las caderas para destacar la zona pelviana. Algunos de los gestos femeninos más sutiles, como los que siguen, se han usado siempre para hacer propaganda y vender productos y servicios.

### **Las miradas de reojo**

Con los párpados un poco bajos, la mujer sostiene suficientemente la mirada del hombre como para que éste se dé cuenta de la situación; luego, ella desvía la mirada. Esta forma de mirar proporciona la sensación seductora de espiar y de ser espiado, y puede encender el fuego en la mayoría de los hombres normales.

### **La boca entreabierta y los labios húmedos**

El doctor Desmond Morris describe este gesto como *automático* porque, según él, simboliza la zona genital femenina. Los labios pueden humedecerse con saliva o cosméticos. La mujer adquiere así un aspecto que invita a la sexualidad.

### Los gestos del cruce de piernas femenino

A menudo, los hombres se sientan con las piernas para exhibir en forma agresiva la zona genital. Las mujeres, en cambio, cruzan las piernas para defender la delicada región genital.

Las mujeres usan diversas posiciones básicas del cruce de piernas para comunicar la atracción sexual:

- **Señalar con la rodilla:** En esta posición, una pierna se dobla debajo de la otra y con la rodilla de la pierna cruzada se señala a la persona que ha despertado el interés. Es una postura muy relajada que quita formalidad a la conversación y en la que se exponen un poco los muslos.
- **Acariciar el zapato.** Esta postura también es relajada y tiene un efecto fálico al meterse y sacarse el pie del zapato. Algunos hombres se excitan con ello.

Casi todos los hombres coinciden en que las piernas cruzadas hacen más atractiva a una mujer sentada. Es una posición que las mujeres usan conscientemente para llamar la atención.

El doctor Scheflen dice que una pierna apretada con firmeza sobre la otra da la impresión de tono muscular fuerte. Como se ha dicho antes, esto es algo que ocurre en el cuerpo cuando una persona está preparada para el acto sexual.

Otras señales que usan las mujeres son: cruzar y descruzar las piernas con lentitud frente al hombre, acariciándose suavemente los muslos: indican así el deseo de ser tocadas. A menudo se acompaña este gesto hablando en voz baja o grave.

# LIDERAZGO

Liderar es un arte y no basta por tanto para ejercerlo, con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios probados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. El líder se hace, rara vez nace. Y aunque nazca, se sigue haciendo a sí mismo.

## Cualidades o atributos de un líder

- El jefe ideal guía a sus hombres. El jefe autoritario los arrea.
- El jefe ideal obtiene obediencia voluntaria. El jefe autoritario la obtiene imponiendo su autoridad.
- El jefe ideal inspira confianza y despierta entusiasmo. El jefe autoritario inspira temor o inquietud.
- El jefe ideal dice "NOSOTROS". El jefe autoritario dice "YO".
- El jefe ideal llega antes de la hora señalada. El jefe autoritario dice: "preséntese a tiempo".
- El jefe ideal señala la infracción. El jefe autoritario señala la pena para la infracción.
- El jefe ideal enseña como hacer. El jefe autoritario "sabe" cómo se hace.
- El jefe ideal hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo. El jefe autoritario hace penoso el trabajo.
- El jefe ideal dice vamos El Jefe autoritario dice "vaya Vd."
- El jefe ideal piensa en los hombres y en el objetivo. El jefe autoritario se preocupa sólo por el objetivo.

Un buen líder conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa. Usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente como deben ser hechas

las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen. Da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas.

No repite sus órdenes por sistema ya que revelaría flaqueza y falta de seguridad. No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido. Además son síntomas de falta de autocontrol, defecto que puede ser letal en la estrategia del poder.

Prevé, planifica y *delega cometidos, pero nunca responsabilidades*. Mantiene ocupados a sus subordinados del modo más adecuado a las aptitudes de cada uno y a las necesidades del trabajo. Observa una conducta estable en sus actuaciones. Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente. Aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo. Cuando reprende *corrige la falta respetando a la persona*. Sabe interpretar los reglamentos. No hace concesiones a las faltas de disciplina y presta atención a las reclamaciones justas.

Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades. *No culpa a otros*. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario. Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar. No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista.

## Un poco de disciplina

Manténgase constante y sinceramente interesado por lograr el bienestar de sus subordinados. Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias. El ejemplo y la buena voluntad, tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina. Trate de conocer siempre que es lo que piensa el subordinado. Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por qué de sus actos.

Si va a imponer una medida disciplinaria, me imagino que ya entiende que debe tener efectos positivos. Al ejercerla, la intención debe ser "corregir el error" del subordinado y despertar en él el deseo de mejorar. Nunca deberá tener como finalidad el "echarle en cara" su falta.

Los correctivos deben aplicarse como último recurso. Siempre que sea posible debe darse al subordinado la oportunidad de corregirse por sí mismo. Nunca imponga una sanción si no está plenamente justificada. Cuando se justifique la medida disciplinaria, compruebe que en su aplicación no

se ejerce parcialidad. Al imponer un correctivo, un factor importante que debe considerarse, es la intención que prevaleció al cometer la falta.

No retrase la imposición de la sanción cuando alguien deba ser sancionado. El momento oportuno es de gran importancia. Dé siempre al sancionado o amonestado la oportunidad para expresar sus puntos de vista. Sin embargo, no se deje llevar al terreno de la discusión. No reprenda en presencia de otros, excepto cuando la falta haya sido pública. *Nunca reprenda a nadie si usted está irritado, podría excederse en sus palabras.* Tal vez más tarde tenga que tragarse esas palabras logrando que se pierda la utilidad de la sanción. No pierda el autocontrol.

Después de aplicar una sanción, el jefe debe mantener su conducta habitual hacia el subordinado. Cuando la indisciplina invade un departamento y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria. Algo no marcha bien en dicho departamento: corrija tales errores.

## El líder

El líder debe tener conocimiento de dirección de personas, métodos de trabajo, técnicas de organización, leyes y reglamentos, procedimientos de mando y control y dominar el uso del material y equipo a su cargo. También debe tener habilidad para planear y organizar el trabajo, apreciar situaciones y tomar decisiones, instruir, crear situaciones deseables, descubrir facultades latentes en sus subordinados y conseguir disciplina y colaboración espontánea, basada en el convencimiento. Su actitud será responsable, justo, voluntarioso, de cooperación y comprensivo.

En todos los escalones de una jerarquía, aún en los más pequeños, siempre habrá un campo sujeto a su responsabilidad, donde deberá en el desarrollo de sus correspondientes misiones, prever, planear, organizar, mandar, coordinar, controlar y evaluar.

Deberá usted prever todas las situaciones posibles. *Prever significa, ver antes.* Consiste en calcular y preparar el futuro objetivo y para ello es necesario:

- fijar claramente los objetivos a conseguir.
- tener en cuenta las necesidades que ello va a suponer.
- calcular las posibilidades.
- definir obligaciones y responsabilidades.
- determinar el método a seguir.

- tener en cuenta el ambiente, actitudes e intereses.
- prepararlo con tiempo suficiente y darle la difusión adecuada.
- contar con los medios necesarios.
- establecer alternativas para hacer frente a los imprevistos.
- asesorarse.

Una vez que ha tenido en cuenta lo anterior, debe usted planear. Es fijar el plan elaborado mediante la función de prever. Se recomienda realizarlo por escrito, para no caer en el peligro de desviarse de los objetivos previstos. Tendrá que tener en cuenta: utilizar datos reales y objetivos; actuar en equipo; lograr las características de posibilidad, unidad, flexibilidad y precisión y concretar a largo, medio o corta plazo.

Por supuesto que usted tiene grandes dotes para organizar. Ya sabe que organizar es dotar a un grupo de todos los elementos necesarios para su funcionamiento y que para lograrlo hace falta definir claramente las obligaciones, evitar el confusionismo, responsabilizar al subordinado, delegar autoridad y adiestrar a los mandos subordinados, adecuando las funciones a sus posibilidades. También sabe que es necesario preparar a los futuros mandos para evitar soluciones de continuidad y confeccionar los instrumentos de organización más útiles, para facilitar el trabajo del departamento, (organigrama, cuaderno de funciones, reglamentos, normativas, manuales, etc.)

## **Mandar**

Usted ya ha visto y a veces hasta sufrido en sí mismo qué no es mandar. Muchas personas confunden el hecho de mandar con otro tipo de conductas, que a corto o medio plazo conducen a la indisciplina.

Su caso es diferente, pues ya sabe que mandar es comunicar con fuerza de ejecución las decisiones adoptadas. Ya conoce que mandar es formar voluntades para conducirlas y orientar su esfuerzo a la acción común y que todo esto se manifiesta por medio de órdenes, que tienen carácter imperativo y que implica como respuesta su ejecución.

El ejercicio del mando compromete la responsabilidad en la decisión. Antes de decidir hay que meditar, después, ejecutar sin titubeos. No hay que olvidar que orden más contraorden trae desorden. *Las virtudes del que manda son escuela del que obedece.*

## **Coordinar**

Es establecer la armonía entre los subordinados y sus respectivas tareas. Su objetivo es, que cada uno ayude más y obstaculice menos a los demás. Con ello se facilita el cumplimiento del objetivo y es más factible alcanzar con éxito los objetivos prefijados. Lo impone la división del trabajo para mantener la unidad de funcionamiento.

Para su ejecución, es indispensable una buena información con objeto de que el jefe tenga un conocimiento exacto de la situación y los subordinados sepan a ser posible en todo momento la marcha de las actividades, para no entorpecer las con malas interpretaciones. Deben saber por tanto, lo que queremos que hagan, como y por qué queremos que lo hagan.

Esta necesaria información ha de ser ascendente, descendente y horizontal, para que al conectar dichas líneas, cree un clima de actitudes que entrañe colaboración activa entre mandos y subordinados. *Si todos saben a donde van, se llegará mejor.*

## **Controlar**

Controlar es asegurarse de que todos y cada uno cumplen el plan trazado.

Se debe verificar en todo momento y a todo nivel. Planear y controlar, son las líneas maestras que confluyen en el objetivo de toda actividad. *De nada sirve dar órdenes si no se vigila su cumplimiento.*

Fundamentalmente se debe controlar:

- Cada una de las etapas del plan establecido.
- Los cambios que experimente el mismo.
- Supervisar las tareas encomendadas.
- Vigilar el cumplimiento de lo ordenado.
- Comprobar la buena intercomunicación.

Pueden utilizarse los siguientes medios: inspección personal o delegada, información recibida y partes periódicos.

## **Evaluar**

Es deducir un estudio de resultados entre el plan y su realización, volver a vivir cada circunstancia, cada éxito o cada vicisitud del plan, para extraer las enseñanzas más convenientes.

Tiene como fin, comprobar en qué medida se han logrado los fines y objetivos programados y como han actuado los métodos y las técnicas elegidas. Todo plan enseña y proporciona experiencia, incluso en el caso de que falle. Es pues necesario que al finalizar todo plan, se haga una meditación para deducir fallos y aciertos, obteniendo así un rendimiento más completo de la misión realizada. El líder que descuida esta última revisión, pierde una ocasión magnífica de obtener óptimos beneficios para sí y sus subordinados.

## EL PODER DE LA MENTE (O PENSAR EN UN LIMÓN)

Siéntate cómodamente. Afloja la ropa que te apriete y olvida tus preocupaciones. Respira hondo y relájate. Piensa en un limón. Ahora ves su color amarillo y su textura. Notas al tacto la forma de su piel y la forma de sus extremos, así como la sensación de su peso. Con un afilado cuchillo lo cortas por la mitad.

Notas el olor fuerte y penetrante que te trae recuerdos; aprietas una mitad y ves las gotas de zumo que salen despedidas. Disfrutas del olor. Después, lo acercas a tu boca y pasas la lengua por la parte recién cortada. Te das cuenta del sabor ácido y potente de la fruta. Observa cuanta saliva has producido.

Esto es una pequeña prueba al alcance de cualquiera para observar el poder de la mente sobre el cuerpo.

### Técnicas

#### Concentración

Significa el enfocar la mente en una sola cosa (objeto, pensamiento, etc). Advierte que los pensamientos se tratan como "cosas", porque es lo que son. Ya te darás cuenta.

Elige un sitio tranquilo y silencioso, y ponte sentado cómodamente. Esto será válido para cualquier ejercicio que en adelante se describa.

Limítate a contar cada vez que inspiras al realizar una respiración. "Inspirar 1", "Inspirar 2"... etc. Será normal que otros pensamientos se presenten. No luches contra ellos, se harán más fuertes. Deja que se agoten ellos solos.

Cada vez que pierdas la cuenta, limítate a empezar. No te juzgues, no evalúes: no compites con nadie, ni ese es el fin. Verás que no es nada fácil, pero que te sientes mejor y que tus pulsaciones han bajado y respiras más pausado. Eso es un beneficio añadido.

Hay muchos más métodos, pero a ti te corresponde investigar.

También habrás notado que los pensamientos tienen vida propia, aparecen, molestan y generalmente, se van. Piensa que los pensamientos son tuyos, pero tu eres más que tus pensamientos.

## Respirar

Todo lo que está vivo, respira. Aprender a respirar nos da más vida y de mejor calidad. Lo que viene a continuación es un extracto de la respiración en yoga, digamos las nociones. Hay muchas más técnicas, pero con esta ya notarás resultados espectaculares. La técnica se denomina respiración rítmica y es la siguiente:

Inhalas profundamente por la nariz contando cuatro tiempos, retienes dentro de ti la energía y la dejas que se mueva durante cuatro tiempos; nuevamente en cuatro segundos exhalas por la boca, se retiene por cuatro tiempos y ya una vez que has vaciado los pulmones, se respira por cuatro segundos más; en resumen se hace un ciclo en cuatro tiempos: inhalar, retener, exhalar y retener.

El ejercicio debe de hacerse cuando menos durante ocho veces seguidas, con el fin de aquietar la mente, de relajarnos y de sentirnos muy bien. Como ves, requiere concentración, pero merece la pena.

En páginas sobre yoga hay mucha más información. También conviene informarse sobre respiración ABDOMINAL y CLAVICULAR..

Espero que te haya picado la curiosidad...

## Relajación

**Primer paso:** Cierra tus ojos y empieza a respirar profundamente y lo más lentamente que puedas, inhalando por la nariz, y exhalando por la boca.

**Segundo paso:** Concentra tu atención en tus pies, en tus pantorrillas y en los muslos de tus piernas y ténsalos fuertemente por unos instantes y luego suéltalos, siente la diferencia de tensión y soltura, ahora concentras tu atención en tu cadera y haces lo mismo, la tensas por unos instantes y luego la aflojas y sientes la diferencia entre la relajación y la tensión, ahora te concentras en tus músculos abdominales, los tensas y sueltas, ahora tus brazos, antebrazos y manos, ténsalos fuertemente y luego suéltalos, ahora tu cuello, ténsalo y suéltalo, finalmente tensa en un solo golpe tu cuerpo y suéltalo durante todo este proceso habrás de seguir respirando profundamente, cada vez más profundamente.

**Tercer paso:** En este instante tu habrás conseguido sentir la diferencia entre tensión y relajación. Ahora al seguir respirando profundamente repasa todos los músculos de tu cuerpo: nuevamente las pantorrillas, los pies, los muslos, las caderas, los músculos abdominales, el pecho, el cuello, los trapecios, los músculos de la cara; revisa si tienes algo tenso, y si lo encuentras suéltalos, relájate suavemente.

**Cuarto paso:** Una vez que estas seguro que no hay tensión, deberás sentir mucho más ligero lo que antes sentías de pesado, tu cuerpo se ha reducido y te sientes como si fueras de una sustancia sumamente ligera, de hecho sientes como si flotaras en el aire.

**Quinto Paso:** Sigue respirando profundamente inhalando y exhalando y te sigues sintiendo cada vez más ligero, en este punto habrás de permanecer algunos minutos gozando del estado de relajación.

**Sexto paso:** Debes mantenerte en ese estado el mayor tiempo posible y sobre todo reconocer la gran diferencia que existe de la tensión a la que estabas acostumbrado a lo que es una relajación. Empiezas a inhalar menos profundamente para ir regresando a tu estado de vigilia y al regresar a este estado no permitirás más la tensión en tus músculos, te debes sentir relajado aun haciendo tu vida cotidiana, esta es una cuestión meramente de hábito, de costumbre y de práctica.

Desde luego, esto no quiere decir que esta pueda ser la única técnica que se utilice para relajarse, existen muchas y muy variadas, sin embargo, en la experiencia que nosotros tengo he visto que esta es la más sencilla, la más simple y en breves minutos puede llevarte a un estado de relajación total, con el gran beneficio que esto significa para tu cuerpos.

La práctica de la relación debe hacerse diariamente, ya sea en la mañana al levantarse, al mediodía o en la noche antes de dormir, es una práctica que indudablemente nos ayudará a permanecer durante todo el día con menor tensión de la normal, incluso con la práctica se puede hacer durante las horas de trabajo cuando sintamos gran tensión por los problemas cotidianos de nuestra labor; en fin, no existe ningún limite para que podamos practicar las veces que queramos en el día.

Si se hace una sola vez al día por falta de tiempo, se recomienda que sea por la noche y hay que dedicar a esta cuando menos quince o veinte minutos para que la relajación pueda realizarse profundamente y así desaparezca toda la tensión que tuvimos en forma inconsciente durante todo un día normal de trabajo.

## **Meditación**

La meditación es la atención pura y absoluta sin asirse a nada. Hay tres pasos en la meditación:

- Despejar la mente
- Observar la mente
- Domesticar la mente.

**Despejar la mente:** Su finalidad es acallar el torrente de pensamientos que fluye en nuestra cabeza. La primera de ellas es la que se explica en concentración sobre contar respiraciones. La frontera entre concentración y meditación es muy difusa...

Otra meditación es concentrarse de la misma manera en los latidos del corazón. Para ello, debe tomarse el pulso. Pero con el tiempo, sentirá su corazón. La última que propongo es contemplar las nubes, una hoguera, el mar o lo que te guste. No tienes que buscar sentido a lo que ves, ni buscar pautas, ni juzgar. Sólo hay que mirar, sin más. Cuando un pensamiento aparezca en la mente, vuelve a mirar. Eso es todo. Nada menos que eso.

**Observar la mente:** Aquí, el objeto de la meditación son los propios pensamientos. La primera meditación es contar pensamientos. No se debe entrar en el contenido, sino simplemente contarlos. Lleva la cuenta, nada más. Puede ser que no aparezca ninguno, en ese caso, disfruta del momento. La finalidad del ejercicio es que te des cuenta que los pensamientos son cosas, nada más. Otra meditación es darse cuenta de cómo se encadenan los pensamientos. Ahora hay que entrar en el contenido del pensamiento y ver cómo un pensamiento lleva a otro y este a otro y así toda la cadena. No hay que implicarse, sólo observar como se desarrolla el proceso.

**Domesticar la mente:** En esta página vamos a tratar sólo de la relajación y de la visualización. Hay más, pero son más complicados y extensos de explicar. En la relajación, partiendo del ejercicio de relajación anterior, hay que profundizar. En cierta manera se parece a la autohipnosis.

Imagina que frente a ti hay una escalera. Tiene diez peldaños y empiezas a bajarlos. Con cada peldaño que bajas, estás más y más relajado, hasta llegar al último en el que estás totalmente relajado. Ahora ves una puerta y la abres. Allí te encuentras en un paisaje a tu elección. Debes imaginarlo con todos los sentidos, como el truco del limón. Si imaginas una playa, tienes que verla, oír el mar y las olas, sentir el olor a algas y yodo y notar la arena y la brisa marina, así como el sol en tu piel. Para la visualización, la técnica más sencilla es jugar con colores.

Aprende a crear una pantalla mental. Será como una pantalla de cine en la que proyectes lo que quieras. Para empezar, vamos a calibrarla: píntala de rojo, luego de verde, luego azul claro, azul oscuro, naranja, amarillo, etc. Haz combinaciones de dos colores. Luego haz formas simples: triángulos, cuadrados, círculos de colores, etc. También puedes atreverte con tres dimensiones... Tu imaginación pone el límite.

**Consideraciones finales:** Habrás notado que todo esto es fácil de entender, aunque practicarlos es otra historia. Todo esto es sólo una introducción, aunque vale para toda la vida. Ahora te corresponde a ti investigar. Un consejo: huye de gurús y demás gente extraña, a ti te toca aprender. Piensa por ti mismo.

## EFICIENCIA EN EL MANEJO DE SU TIEMPO

**¿Qué es el tiempo?** El tiempo es el material del que está hecha nuestra vida. Si Usted es capaz de administrar mejor su tiempo en el trabajo, vivirá mejor, menos estresado y más feliz. También hará más felices a los suyos. Es cuestión de tiempo...

### Trucos

**Actividades de bajo rendimiento. Deléguelas,** négocielas con algún otro, sistematícelas, ignórelas, pague a alguien por hacerlas, agrúpelas y hágalas de inmediato.

**Atascos de tráfico.** Escuche cintas, lleve material de lectura con usted si va en transporte público, dicte en su coche, piense. **NO SE IRRITE, SAQUE PROVECHO**

**Citas. Llame con antelación** para asegurarse de que las personas con las que tiene usted una cita estarán a la hora convenida; si cancelan la cita, tenga previsto un plan alternativo para ocupar ese hueco de tiempo.

**Colas.** Lleve con usted algo para leer, **no se enfade** (la cola no va a avanzar más deprisa por eso), sea paciente.

**Comunicación.** Use recados en primera persona, respete las horas punta de los demás, respete los hábitos de los demás, alabe a los demás, ordene prioridades, exprésese sin poner a los demás a la defensiva, respete los estilos de comunicación, estimule las opiniones ajenas, establezca prolongados contactos visuales, mantenga la mente abierta a los diferentes puntos de vista, interélese verdaderamente por los demás, comparta las estrategias de administración del tiempo.

**Dar largas a las cosas.** Ponga sus metas por escrito, créese motivación, desee hacer las cosas que tiene que hacer, relacione los beneficios de que disfrutará por haber alcanzado una meta, relacione las consecuencias que se derivarán de no alcanzarla, hágase el propósito de terminar las cosas, córtese las retiradas, quédese en la proximidad, llegue hasta los sitios en que sea natural parar, ¡empiece –no importa qué– pero empiece!

**Delegar.** Aclare las expectativas, divida los proyectos en segmentos y ponga una fecha límite a cada uno de ellos, señale el grado de autoridad, deje márgenes de tiempo, establezca puntos de **control** a lo largo de toda la duración del proyecto, evalúe el factor de riesgo, demore la crítica, sea generoso con los elogios a los subordinados, evite la delegación ascendente, pida al personal que le venga con soluciones y no con problemas.

**Desplazamiento al trabajo y a casa.** Organice el tiempo que dedica a desplazamientos, comparta los viajes, **ensaye** conferencias y entrevistas, **practique** las presentaciones, dicte, escuche cintas, seleccione las mejores rutas, use carreteras secundarias para los desvíos, trabaje a tiempo flexible, viva cerca del trabajo o cerca de las principales rutas de transporte público, manténgase relajado.

**Interrupciones.** Escóndase, trate por teléfono las citas cuando sea posible, disponga reuniones periódicas con su equipo para tratar asuntos de la empresa, pida al personal que agrupen las consultas que tengan que hacerle, exprésese con honradez, sea decidido, **resérvese una hora de tranquilidad**, reúname con los demás en sus mesas (será Ud. quién decida cuándo acabar la conversación), reduzca el contacto personal mientras trabaja, desarrolle con sus compañeros de trabajo señales secretas para que le rescaten si le están interrumpiendo, quédese de pie cuando alguien le interrumpa (están menos rato).

**Interrupciones telefónicas.** Use el sistema de rotación, no formule preguntas abiertas, diga que está ocupado a quien le llama, sugiera una hora mejor para que le llamen, haga que los demás sepan cuándo se le puede localizar mejor, use un buen sistema de devolución de llamadas, delegue las llamadas triviales, ponga un límite de tiempo a sus llamadas telefónicas.

**Lectura.** Lectura rápida, examen previo, guíese según lee, reduzca la subvocalización, centre la lectura, aplique lo que ha aprendido, **sepa dónde está la información importante**, lea selectivamente, dé prioridades a la lectura, limite las suscripciones, establezca citas consigo mismo para leer, intercambie lecturas, saque jugo al tiempo de lectura, lea a mordiscos, bórrese de las listas de correo.

**Listas de cosas que hacer.** Escriba la lista de cosas que hacer a diario, programe con realismo, sea consciente de las limitaciones de tiempo, deje márgenes de tiempo, delegue cuando sea posible, revise la lista a lo largo del día, haga una tarea importante al día como mínimo, céntrese en sus

objetivos de alto rendimiento<sup>1</sup>, minimice el aplastamiento de objetivos de bajo rendimiento<sup>1</sup>, esté preparado para revisar los planes si surgen cosas inesperadas, agrupe las actividades que guarden relación entre sí, escriba siempre los planes con lapicero.

**Malos hábitos de administración del tiempo.** Anote el hábito que desea eliminar, escriba la meta en forma de logro ya cumplido, haga medibles los resultados, relacione los problemas que se crea con el hábito, relacione los beneficios que se derivan de eliminar el hábito, empiece a eliminar el hábito en la primera oportunidad posible, exagere los rasgos positivos que desee desarrollar, use afirmaciones, ensaye visualmente su nuevo comportamiento, recompéñese a sí mismo.

**Papeleo.** Establezca un cajón vertedero, ponga en marcha un sistema de depósito para todo lo que entre en su despacho, cuando tenga dudas: tírelo, planee una sesión de trivialidades, demórelo, deléguelo, hágalo; telefonee siempre que sea posible, decida qué es lo que va a archivar: no guarde todo; **despache los papeles a la primera**, no lo pida, conteste con brevedad la correspondencia, use postales cuando sea posible, reduzca el volumen de los archivos, marque límites al tiempo durante el que se guardará la información, use archivos para materias, prepare un archivo recordatorio, regálo, úselo, tírelo, alguien lo comprará.

**Perfeccionismo.** Lo que está por debajo de la media para un perfeccionista suele ser perfectamente aceptable para los demás, deje que sea el objeto de la tarea lo que determine el tiempo que va a emplear en hacerla, establezca el punto en que aparecen rendimientos decrecientes, adquiera una visión general de las cosas, **aprenda de los errores**.

**Reuniones. Busque alternativas** a la celebración de reuniones, envíe en su lugar comunicados, envíe a alguien que le represente en lugar de acudir a todas las reuniones, celebre conferencias simultáneas, tenga siempre un orden del día, establezca límites de tiempo para las reuniones, empiece puntualmente, termine a la hora establecida, celebre reuniones "de pie" (duran menos por causas evidentes), cambie el estilo de las presentaciones, use medios visuales, haga que los asistentes participen, provoque la "ocurrencia acrítica", intervenga si la conversación se sale de las cuestiones.

**Tensión física.** Haga **ejercicio**, aliméntese correctamente. Estírese, haga yoga o algo similar.

---

<sup>1</sup> Regla del 80/20: el 80% del trabajo rinde el 20% de resultados y el 20% de las actividades, el 80% de rendimiento.

**Tensión psicológica.** Alimentación correcta; **concentración, respiración y meditación;** mantenga la perspectiva. No se obsesione.

**Toma de decisiones.** Establezca metas, clarifique sus valores, al investigar utilice tanto las fuentes primarias como las secundarias, evite la parálisis por análisis, **¡decida algo!**

**Toma de notas y recados.** Use la escritura rápida (abreviaturas)

**Viajes.** Decida si el viaje es necesario, use una buena agencia de viajes, haga una lista de lo que ha de poner en el equipaje, tenga planes alternativos para el viaje, viaje ligero de equipaje (lleve la mitad de lo que suele llevar, de todas formas, nunca emplea esa mitad), prepare el equipaje para que sea cómodo de manejar, lleve con usted los números importantes, entérese del tiempo que hace en el lugar que vaya a visitar, **prevea las demoras inesperadas,** lleve cosas para picar, nunca suponga nada, lleve una oficina portátil en el portafolios.

## Acerca del autor

**Carlos Martín Pérezr**

E-mail: [cm.perez@able.es](mailto:cm.perez@able.es)

Oficial del Ejército Español, ha realizado funciones de Mando y ocasionalmente Inteligencia y Administración. Actualmente desarrolla sus funciones en una Unidad Logística. Ha llevado a cabo Misiones de Paz en Bosnia Herzegovina (ex Yugoslavia).

Experto en estrategias, ha aplicado su formación profesional a pensar el desenvolvimiento las situaciones humanas y en cómo aprovechar las reglas bajo las que éstas parecen guiarse en beneficio propio.

## Editorial LibrosEnRed

**LibrosEnRed** es la Editorial Digital más completa en idioma español. Desde junio de 2000 trabajamos en la edición y venta de libros digitales e impresos bajo demanda.

Nuestra misión es facilitar a todos los autores la **edición** de sus obras y ofrecer a los lectores acceso rápido y económico a libros de todo tipo.

Editamos novelas, cuentos, poesías, tesis, investigaciones, manuales, monografías y toda variedad de contenidos. Brindamos la posibilidad de **comercializar** las obras desde Internet para millones de potenciales lectores. De este modo, intentamos fortalecer la difusión de los autores que escriben en español.

Nuestro sistema de atribución de regalías permite que los autores **obtengan una ganancia 300% o 400% mayor** a la que reciben en el circuito tradicional.

Ingrese a [www.librosenred.com](http://www.librosenred.com) y conozca nuestro catálogo, compuesto por cientos de títulos clásicos y de autores contemporáneos.