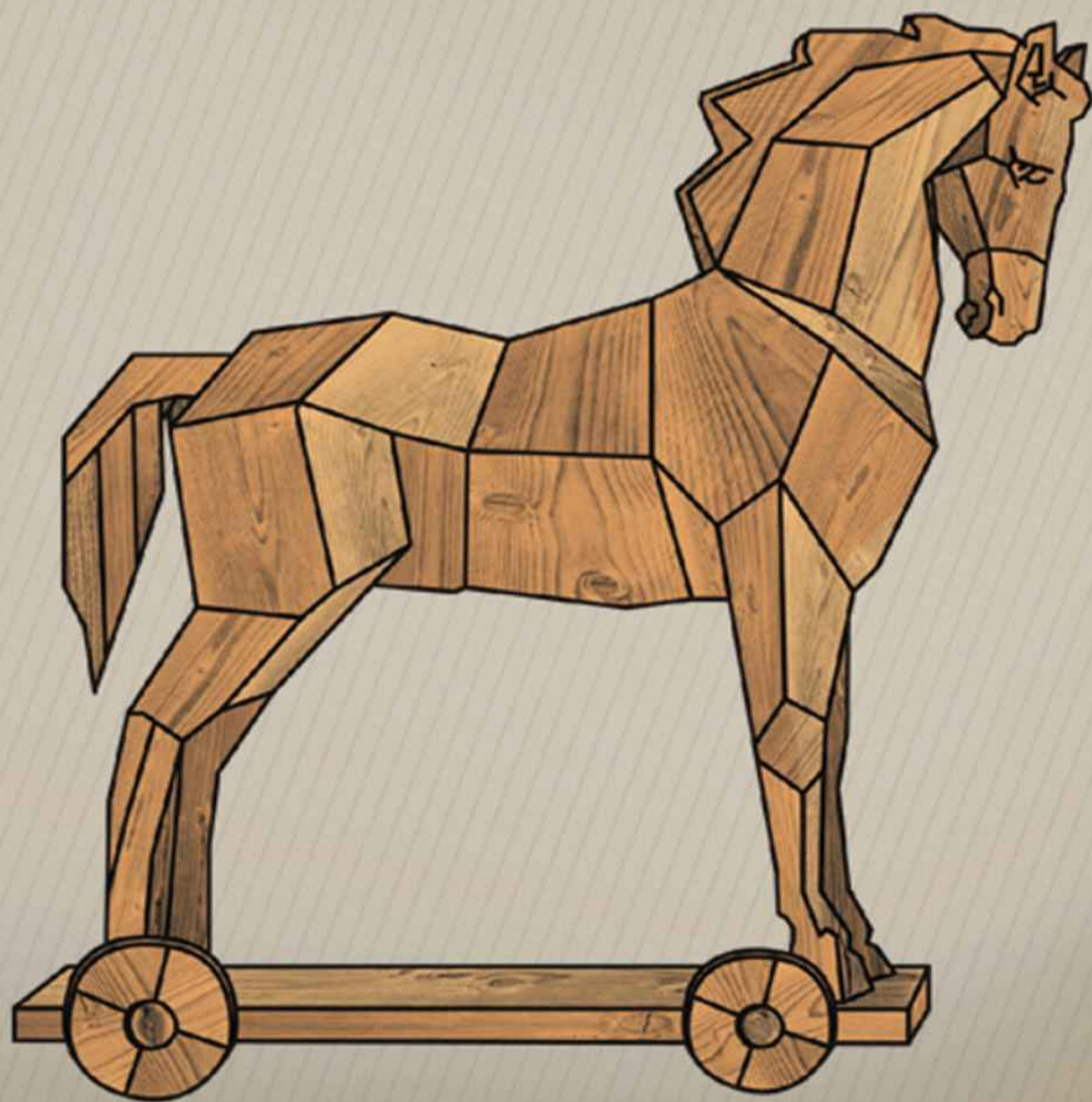


Giorgio Nardone

El arte de la estratagema

Cómo resolver problemas difíciles
mediante soluciones simples

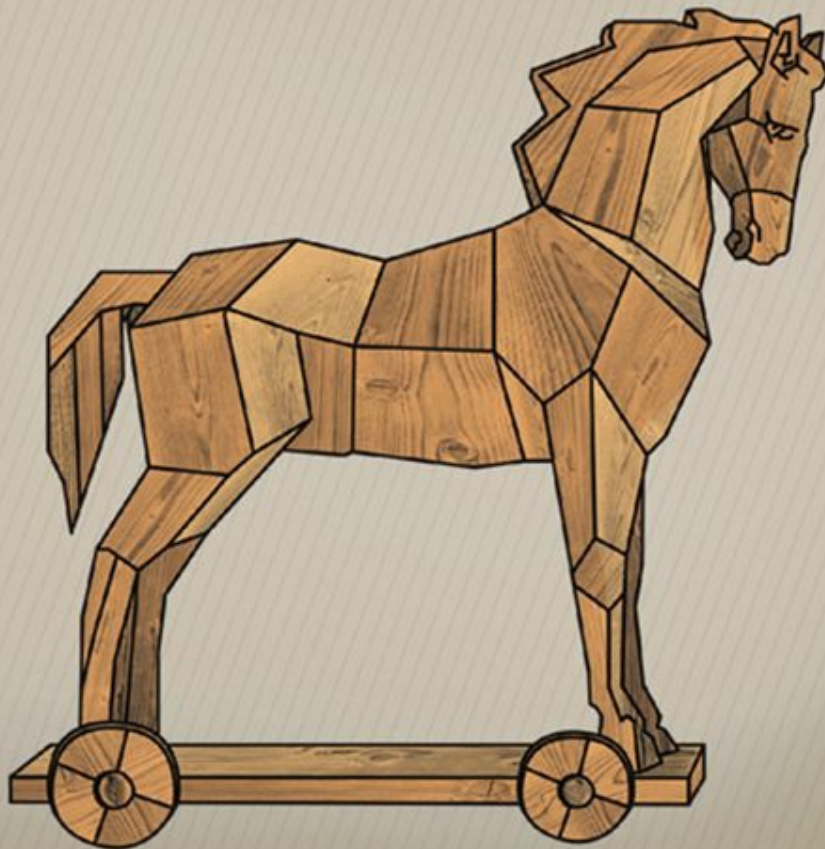


Herder

Giorgio Nardone

El arte de la estratagema

Cómo resolver problemas difíciles
mediante soluciones simples



Herder

GIORGIO NARDONE

El arte de la estratagema
Cómo resolver problemas difíciles mediante soluciones
simples

Traducción: MARIA PONS IRAZAZÁBAL

Herder

Título original: Cavalcare la propria tigre

Traducción: Maria Pons Irazazábal

Diseño de la cubierta: Dani Sanchis

Maquetación electrónica: Addenda

© 2008, Adriano Salani Editore S.p.A., Milán

© 2013, Herder Editorial, SL, Barcelona

ISBN digital: 978-84-254-3198-2

La reproducción total o parcial de esta obra sin el consentimiento expreso de los titulares del *Copyright* está prohibida al amparo de la legislación vigente.

Herder

www.herdereditorial.com

Índice

PRÓLOGO

PRIMERA PARTE

La tradición

El arte de Metis: astucia, audacia y habilidad

El arte de la guerra: vencer con el mínimo esfuerzo

El arte de la persuasión: inducir al cambio

SEGUNDA PARTE

Premisa

Las estratagemas esenciales

Surcar el mar a espaldas del cielo

Mentir diciendo la verdad

Partir después para llegar antes

Enturbiar las aguas para que floten los peces

Si quieres enderezar algo, primero aprende a retorcerlo aún más

Circular contra lineal, lineal contra circular

Matar a la serpiente con su propio veneno

Apagar el fuego añadiendo leña

Hacer subir al enemigo al desván y luego quitar la escalera

Crear de la nada

La estratagema del truco revelado

Cambiar constantemente siendo los mismos

Vencer sin combatir

BIBLIOGRAFÍA

INFORMACIÓN ADICIONAL

Ficha del libro

Biografía

Otros títulos de interés

Prólogo

«Cabalgar el tigre» es una imagen metafórica: conseguir hacer algo aparentemente imposible. ¿Cómo se puede convencer a un tigre para que se deje cabalgar? La empresa parece ardua, por no decir absurda.

Sin embargo, si nos libramos de la jaula de la lógica ordinaria, de la racionalidad y del llamado «sentido común», cabalgar el tigre resulta no solo posible sino también factible. Este libro pretende justamente explicar el arte de resolver problemas complicados mediante soluciones aparentemente simples. Este arte no contempla recurrir a «verdades» tranquilizadoras, esto es, conocimientos definitivos acerca de la realidad que nos rodea y de la relación que mantenemos con ella, sino que considera más bien el uso de estratagemas que violan el sentido común y la lógica racional.

Permítame el lector que presente un ejemplo muy ilustrativo: en 1930, en una pequeña ciudad a orillas del Danubio, ocurrió un hecho del que los diarios de la época dieron destacada información. Un joven con intenciones suicidas se arrojó desde un puente; a los gritos de los testigos presenciales acudió rápidamente un gendarme, quien, en vez de lanzarse al agua, empuñó el fusil, lo apuntó hacia el joven y gritó: «¡Sal de ahí o disparo!». El hombre obedeció y salió del agua.

No creo que aquel gendarme hubiera estudiado el arte de las estratagemas ni las paradojas de la persuasión, y sin embargo realizó espontáneamente un acto paradójico que funcionó a la perfección como estratagema de «Apagar el fuego añadiendo leña».

Por otra parte, la historia de la humanidad está llena de estratagemas capaces de invertir rápidamente el desenlace de una situación: basta pensar en Ulises y su caballo de Troya, que representa la esencia heroica de la inteligencia estratégica.

Espero ser capaz de introducir al lector en esta realidad aparentemente mágica, en la que «el secreto es que no hay secreto», sino solo sutiles habilidades. Como afirma Aldous Huxley: «La realidad no es lo que nos ocurre, sino lo que hacemos con lo que nos ocurre».

PRIMERA PARTE

La tradición

El arte de la estratagema forma parte del mundo de los seres vivos: basta observar a los animales y a las plantas para captar múltiples estrategias de supervivencia y estratagemas de defensa y de ataque. El hombre, gracias a su inteligencia, no ha hecho más que mejorar lo que la naturaleza le pone continuamente ante los ojos. Hablar de estratagemas que permiten obtener el máximo efecto con el mínimo esfuerzo no es en absoluto un ejercicio intelectual; la inteligencia y la creatividad aplicadas a la gestión estratégica de la vida forman parte de esa sabiduría que guía siempre a los seres humanos en la consecución de sus propios objetivos, en la superación de sus propios límites y en la mejora de sus propias capacidades. Para explicar esta sabiduría he optado por exponer brevemente las tres tradiciones fundamentales que exaltan el valor y la utilización de estratagemas como instrumento esencial para la consecución de los fines: *El arte de Metis*, o sea, la tradición griega del culto a la astucia, a la audacia y a la habilidad; *El arte de la guerra*, o la tradición china de los métodos para vencer con el mínimo esfuerzo; *El arte de la persuasión*, o el estudio de las técnicas retóricas para inducir a las personas a cambiar.

Las tres tienen en común la ausencia de una rígida base teórica: su esencia reside exclusivamente en su aplicación eficaz.

Invito al lector a que me siga en este recorrido por el antiguo arte de la estratagema, puesto que, en este caso, «mirar hacia atrás nos permite ver lo que tenemos delante».

El arte de Metis: astucia, audacia y habilidad

Metis era la divinidad griega que representaba la astucia, la sagacidad y la capacidad de inventar estratagemas para obtener el máximo resultado con el mínimo esfuerzo. Era la inspiradora del arte de la navegación, de la caza y de la pesca, de la fabricación de armas y de las estrategias de guerra, así como de la negociación política y de la seducción. Cuenta la mitología que incluso el propio Zeus envidiaba tanto las extraordinarias habilidades de Metis que acabó devorándola, a fin de apropiarse de todas aquellas capacidades.

En realidad, en la Grecia antigua el arte de Metis partía de un conjunto de estratagemas inferidas de la observación de las estrategias de algunos animales para capturar las presas o defenderse de los depredadores; el arte se desarrolló luego como habilidad específicamente humana para alcanzar los objetivos deseados.

Se recurría a trucos o artificios que permitieran superar los obstáculos cada vez que había que afrontar una situación aparentemente insuperable, como la navegación en aguas y corrientes peligrosas, o la batalla contra un ejército mucho más numeroso. Alejandro Magno, por ejemplo, condujo a la victoria a su ejército, cinco veces inferior en número al persa, gracias a su astucia de estratega y a su audacia de caudillo.

Para «obligar» a sus soldados a realizar actos heroicos, Alejandro mandó quemar sus propias naves, de este modo si las tropas querían regresar a casa tendrían que conquistar las naves del enemigo. Poniendo a sus soldados en una situación sin retorno, consiguió obtener victorias espectaculares.

Como veremos más adelante. Alejandro no solo era un caudillo genial: también en su vida privada supo utilizar estratagemas eficaces y creativas para superar las dificultades. Y no debemos olvidar su amor por la sabiduría y el conocimiento, que lo llevó a fundar la mayor biblioteca de la Antigüedad en la ciudad que todavía conserva su nombre: Alejandría, en Egipto.

Menos heroica, por supuesto, pero eficaz y no superada, es la estratagema para capturar pulpos. Los pescadores, inspirados en el arte de Metis, sumergían en las aguas del Mediterráneo pequeñas vasijas de terracota de cuello estrecho, sujetas con una larga cuerda. El pulpo las confundía con un refugio y se metía dentro. Los pescadores no tenían más que sacar a la superficie las vasijas, tras unas horas de inmersión, para obtener su ansiado botín. Todavía hoy se utiliza con gran éxito este tipo de pesca.

Sobrecogedora, pero determinante, puede parecer la sabiduría de Metis en la historia que nos relata Plutarco.

Cuenta el historiador que en la antigua ciudad de Mileto se produjo un fenómeno extraño y espantoso: muchachas jóvenes y hermosas se suicidaban como empujadas por una fuerza oscura. Una se arrojaba de una roca, otra se colgaba o se clavaba un puñal en el corazón: parecía que un aire envenenado indujera a las muchachas de la ciudad a cometer estos actos contra ellas mismas. De nada habían servido los

esfuerzos de las familias o las palabras del consejo de los sabios: la cadena de suicidios proseguía inexorablemente. El gobierno de la ciudad decidió entonces pedir consejo a un anciano sabio que vivía retirado en las colinas. El hombre le dio al Consejo de la ciudad una indicación sorprendente: «Promulgad un edicto anunciando que de ahora en adelante el cuerpo de toda doncella suicida será expuesto, desnudo, hasta la putrefacción en la plaza del mercado». Los suicidios cesaron de inmediato. La estratagema había tenido éxito.

El hecho de haber desplazado la atención de las aspirantes a suicidas del deseo de morir a la imagen de su propio cuerpo expuesto públicamente hasta la putrefacción produjo el «mágico» efecto de contener su impulso malsano.

El arte de Metis era una forma de conocimiento operativo que carecía de todo prejuicio fideísta o ideológico: una sabiduría práctica, síntesis de brillantez creativa y habilidad material. No es casual que los dos personajes que mejor representan esta tradición sean Ulises y Alejandro Magno, ambos caudillos heroicos y a la vez investigadores y estudiosos. El primero se pierde precisamente a causa de su sed de saber; se cuenta que Ulises nunca regresó a su casa tras haber cruzado las Columnas de Hércules, empujado por sus ansias de conocimiento. O sea, tras haber sobrepasado los límites del tranquilizador mar Mediterráneo para conocer el océano ilimitado.

El segundo encarna el espíritu del indómito caudillo capaz de inventar estrategias imprevisibles, del conquistador que estudiaba a fondo el saber de los pueblos anexionados a su reino y asimilaba lo mejor de él. En su biblioteca, decenas de miles de pergaminos, adecuadamente preparados y dispuestos para la conservación y la consulta por parte de los estudiosos nombrados por Alejandro, recogían y custodiaban el conocimiento de los pueblos y de las tradiciones más diversas. Un auténtico tesoro de sabiduría sincrética, esto es, de conocimiento no limitado por rígidas ortodoxias, sino impulsado por el deseo de conjugar lo mejor de las distintas formas de experiencia humana.

Desgraciadamente, el arte de Metis, que siguió prosperando como filosofía pragmática hasta el nacimiento del Imperio romano, fue sustituido por la «verdad absoluta» de la filosofía platónica, en la que fe religiosa y ciencia se superponen la una a la otra sacrificando la sabiduría al dogma, y la gran biblioteca de Alejandría, que simbolizaba esa tradición de conocimiento, fue quemada por los cristianos, que la consideraban sacrílega. Por otra parte, la inteligencia estratégica y la sabiduría no pueden ser esclavas de ningún poder absoluto, puesto que precisamente ese vínculo las privaría de la linfa vital representada por la total libertad de pensamiento, imaginación y elección.

No es casual que el término «herejía», con el que las religiones monoteístas y los poderes inspirados por ellas estigmatizaban y condenaban a quienes no respetaban la «verdad absoluta», signifique etimológicamente «posibilidad de elección». El héroe sabio de la tradición griega es herético por excelencia, indómito, se encuentra ávido de conocimientos y es capaz de actos extraordinarios. Su genialidad a la hora de hallar vías de salida incluso en las situaciones más complejas reside precisamente en la

habilidad para pensar y actuar más allá de lo normal. Unos milenios más tarde, William James, uno de los fundadores de la moderna psicología, afirmó: «El genio no es otra cosa que la capacidad de observar la realidad desde perspectivas no ordinarias».

A la pregunta de un periodista sobre cuál era la diferencia entre el genio y la inteligencia normal, Albert Einstein respondió: «Una persona inteligente, cuando logra encontrar una aguja en un pajar, se detiene satisfecha, en cambio, el genio sigue buscando para encontrar una segunda, una tercera y, si es posible, una cuarta».

El arte de la guerra: vencer con el mínimo esfuerzo

Cuentan que durante la Edad Media un estratega militar chino fue huésped de un príncipe europeo. Durante su estancia tuvo ocasión de participar, en calidad de huésped de honor, en uno de los muchos torneos caballerescos. Estos enfrentamientos no eran un simple pasatiempo, porque a menudo gracias a ellos se evitaban conflictos y se decidían los matrimonios de jóvenes princesas o nobles damas que habían enviudado. Su importancia sobrepasaba en mucho la mera expresión caballerisca.

El sabio estratega chino preguntó a su amigo el príncipe cómo funcionaba el «leal combate». Este le explicó cuál era la simple regla: cada príncipe situaba en el campo de batalla a sus tres mejores campeones, que deberían batirse en duelo: el equipo que saliera victorioso en más combates sería proclamado vencedor.

El maestro chino meditó unos instantes y luego sugirió al príncipe: «Querido amigo, permíteme un consejo: haz que se enfrenten tu tercer campeón con su primer campeón, tu primero con su segundo y tu segundo con su tercero. Perderás el primer encuentro pero vencerás en los otros dos». Y así fue.

Este ejemplo ilustra a la perfección la filosofía china de la estratagema, decididamente menos heroica que la griega, pero precisamente porque es menos vistosa resulta en algunos casos aún más eficaz. Como aclara en sus trabajos François Jullien, uno de los más brillantes sinólogos, la diferencia sustancial entre el arte de la estratagema de la tradición griega y el de la tradición china reside justamente en que para la cultura china la estratagema ha de ser lo menos evidente posible y sus efectos han de parecer naturales. La imagen del sabio chino está muy alejada de la del héroe griego: el chino permanece oculto detrás de la exhibición, sus estrategias son siempre veladas, como «los movimientos del dragón que se confunden con las nubes». Esta es su imagen metafórica.

La antigua tradición china representa la quintaesencia del arte de la estratagema para resolver problemas de todo tipo, no solo las cuestiones militares. Su tratado más famoso, *El arte de la guerra* del maestro Sun Tzu, desde hace siglos sirve de guía para la gestión del poder y de las relaciones y es un manual de metodología de *problem solving*. En los últimos decenios se ha popularizado en Occidente entre directivos, grandes industriales y políticos. No obstante, desde mi punto de vista, la mejor expresión del pensamiento estratégico chino está representada por un texto menos conocido, *Las 36 estratagemas*. Este fascinante manual, redactado al parecer por unos monjes guerreros, resume en 36 fórmulas —expresadas por medio de aforismos y metáforas— los distintos tipos de estrategias fundamentales, y representa a la vez la aplicación práctica de las categorías fundamentales de la filosofía china: los elementos «duros» y «blandos», la acción «directa» e «indirecta», el «ataque» y la «defensa», lo «lleno» y lo «vacío» y sus transformaciones recíprocas. El lenguaje a través de imágenes es alusivo y evocador, incentiva el pensamiento estimulándolo y no forzándolo. Los enunciados se infiltran en el pensamiento del lector como el agua

de una fuente, penetran en él y lo fertilizan. Cada una de las 36 estratagemas tiene múltiples aplicaciones, porque es una fórmula adaptable a circunstancias y situaciones diversas. Dicho de otro modo, el libro ofrece los criterios básicos para la creación de soluciones y no rígidas recetas preparadas de antemano. Ciertamente, es un texto más difícil que el de Sun Tzu o que las *Estrategias militares* de Sun Bin, otro conocido estratega de la tradición china, porque su lenguaje es metafórico y a menudo críptico. Pero esto es lo que lo convierte precisamente en una especie de prisma, que refleja distintos colores según como se mire. Este tipo de conocimiento práctico, basado en la eficacia y no en la observación a priori, anticipa en unos cuantos milenios la moderna lógica y metodología de la investigación científica. Para la antigua sabiduría china no existe el concepto de «Verdad», es más, hay que evitar cualquier «idea preconcebida» porque es limitadora. En palabras de Lao Tsé: «La única constante es el continuo cambio». Las observaciones cambian según las perspectivas adoptadas y nuestras estrategias han de adaptarse siempre a las circunstancias y a las ocasiones. «Como el agua que todo lo vence porque se adapta a todo.» La «Verdad» coincide con la «eficacia», pero esta no puede fijarse como concepto abstracto porque es a su vez fruto constante de la aplicación. Efectivamente, la advertencia de Confucio es: «Estudiar y aplicarse continuamente».

«La fuerza por sí misma no iguala al saber; ni este último es igualado por el ejercicio. Sino que la verdadera fuerza se obtiene sumando saber y ejercicio.»

Un ejemplo magistral de la aplicación de este principio es el mito de Yu el Grande, quien, teniendo que enfrentarse de muy joven al cíclico, y hasta entonces no resuelto, problema de las riadas e inundaciones que amenazaban periódicamente su reino, halló una brillante solución. A diferencia de su padre y de sus antecesores, no ordenó a sus súbditos que construyeran diques cada vez más imponentes para contener las aguas del río Amarillo, que acababan siempre desbordándose por la fuerza del agua, sino que ordenó excavar profundas hoyas, fosas y canales en torno a la ciudad. Los súbditos obedecieron y cuando se produjo la riada vieron cómo el agua penetraba en las hoyas y en las fosas para fluir luego por los canales sin causar daño alguno. Pero se maravillaron más aún cuando el joven Yu les mandó construir en los canales «extraños mecanismos» con grandes aspas en el interior de un círculo que la fuerza del agua hacía girar, es decir, molinos de agua. Gracias a esa energía «capturada», fue posible moler con facilidad el arroz y otras materias primas.

Yu, que fue llamado el Grande precisamente por esta empresa, encarnaba el arte de vencer al enemigo sin oponerse a él, sino capturando su fuerza para utilizarla en contra suya. No solo salvó su reino de las inundaciones, sino que capturó la fuerza del agua del río Amarillo y la utilizó con fines beneficiosos.

«Transformar el huésped no invitado en anfitrión y crear el vacío para hacer entrar en él lo lleno.» Estas dos estratagemas pueden aplicarse a cualquier situación de lucha: no se opone fuerza contra fuerza, sino que se desvía la fuerza del adversario para golpearle después cuando se halla desequilibrado e indefenso. Ese mismo principio puede ser utilizado para resolver problemas de otra naturaleza, como hizo Yu el

Grande al transformar una fuerza natural destructiva en constructiva.

La magia aparente de las antiguas estratagemas chinas reside en su capacidad de ser aplicadas a realidades completamente distintas y en su característica de centrarse únicamente en lo que es necesario para producir el cambio deseado. Nada más que esto. Nada superfluo. Ningún gasto de energía. Pura eficacia y eficiencia.

Desgraciadamente, esta refinada técnica del arte de combatir no se aprovecha debido a un prejuicio intelectual, en virtud del cual se considera que este saber solo interesa a los fanáticos de la violencia. Esta actitud esnob no tiene en cuenta para nada que, a propósito del arte de la guerra, el maestro Sun Tzu afirma que «el mejor luchador es el que es capaz de vencer sin combatir».

En otras palabras, saber combatir hace que uno esté tan seguro y se sienta tan capaz de controlar la relación con el adversario que la mayoría de las veces consigue alcanzar su objetivo sin llegar al choque físico o armado. Para el sabio, combatir nunca es bueno, solo hay que hacerlo cuando no queda otra solución. Sun Bin, otra importante figura de la sabiduría china, afirma: «El que se complace en la guerra será inevitablemente destruido, y el que es atraído por la victoria será humillado. La guerra no ha de constituir un placer y la victoria no aporta beneficios».

A los pensadores occidentales les cuesta mucho captar la fecundidad de la antigua sabiduría oriental porque carece de base teórica: es pura lógica de la intervención.

El arte de la estratagema fue durante siglos el fundamento de la cultura china. Con la llegada de la ideología maoísta, este arte fue desterrado. El propio Mao definió la divulgación de este arte como «nocivo para la sociedad» y censuró todos los libros que trataban de este conocimiento. Incluso la Biblioteca Imperial tuvo como destino la hoguera. El famoso «Libro Rojo» sustituyó todo saber.

El conocimiento y la habilidad estratégica son temidos por los poderes autoritarios y represivos, que desearían mantener su monopolio absoluto. Afortunadamente, el saber estratégico contiene en sí mismo la capacidad de escapar a cualquier control, porque por su naturaleza no se deja apresar por ideologías, ni por religiones ni por poderes políticos. Su esencia lo hace inmune a esos contagios. La fidelidad al conocimiento estratégico nos hace infieles a cualquier ortodoxia.

El arte de la persuasión: inducir al cambio

Una de las paradojas más famosas de la filosofía occidental es la que dio lugar a un giro fundamental en el desarrollo del pensamiento. Sócrates, el inventor del método dialógico, tuvo que recurrir a un artificio retórico para que sus conciudadanos atenienses lo tomaran en consideración. Declaró que sus intuiciones se las sugería un *daimon* que por la noche se le aparecía en sueños, utilizando la creencia popular en los oráculos para introducir sus ideas, las cuales serían a priori rechazadas por provenir de un simple ser humano. La razón parte de lo irracional.

Unos decenios más tarde Aristóteles, tras haber escrito muchas páginas de crítica contra la retórica de los sofistas, afirma, siguiendo exactamente el método sofista, que, si quieres persuadir a tu interlocutor, tienes que hacerlo utilizando sus mismos argumentos.

No debemos sorprendernos por esto, ya que desde siempre el arte de la persuasión ha sido criticado y utilizado al mismo tiempo por sus mismos detractores. Por otra parte, saber persuadir significa concretamente inducir a cambiar de opinión y de conducta: un poder ambicionado desde siempre no solo por los políticos y caudillos, sino por todo el que quiera adquirir la habilidad de convencer a los demás en las negociaciones, en los negocios y en los asuntos amorosos.

Como afirma Gorgias el sofista: «La palabra es un gran soberano, que con un cuerpo pequeñísimo y totalmente invisible realiza acciones absolutamente divinas. Puede, en efecto, hacer cesar el miedo, eliminar el dolor, provocar la alegría y aumentar la compasión». Y añade: «Los hechizos inspirados por medio de las palabras se convierten en creadores de placer y eliminadores de la tristeza. Pues, mezclada con la opinión, la fuerza del encantamiento del alma la hechiza, persuade y transporta por su seducción».

El arte de la persuasión afecta también a la relación de cada uno de nosotros consigo mismo, esto es, el modo como nos persuadimos para creer en algo o nos forzamos a percibir las cosas desde perspectivas distintas respecto a las adoptadas anteriormente. Existen, por tanto, una persuasión dirigida al otro, la «manipulación», y una dirigida a uno mismo, o sea, el «autoengaño».

Estas dinámicas, vehiculadas a través del lenguaje que utilizamos, son fenómenos inevitables, porque son efectos de la comunicación. Del mismo modo que es cierto que «es imposible no comunicar» (Watzlawick, 1995a), también es cierto que es imposible no estar influidos por la comunicación. Esto significa que, conscientes o no, cuando interaccionamos con alguien estamos influyendo constantemente en él, del mismo modo que él nos influye a nosotros. Esto también es válido cuando nos relacionamos con nosotros mismos, en los momentos de reflexión o de emoción intensa. La diferencia estriba en el grado de influencia, en si somos sujetos pasivos o activos de este proceso y si este acto es deliberado o inconsciente.

Dicho de otro modo, siendo los procesos de persuasión inevitables en la interacción

humana, resulta determinante ser capaces de usarlos de manera eficaz. No hay actividad en la que no existan dinámicas de comunicación, y el lenguaje en sus distintos aspectos invade cualquier rincón de nuestra existencia. Todo esto explica que, desde la Antigüedad, los maestros de la persuasión hayan sido siempre tan importantes y tan buscados. Como afirmaba Gorgias en su conocida sentencia: «La palabra que ha persuadido a un alma coacciona a esa alma a cumplir los dictados y a consentir en los hechos». Gorgias vivió más de cien años y siguió estudiando, enseñando y exhibiendo su arte retórico. A él fue dedicada incluso una estatua de oro macizo, erigida cerca del oráculo de Delfos, en reconocimiento de la fama adquirida y de la importancia atribuida a sus enseñanzas.

Sin embargo, tanto el arte de Metis como el de la guerra y el de la persuasión fueron objeto de condena y de censura. Durante muchos siglos, su arte fue estigmatizado como prerrogativa de bribones y embaucadores. La filosofía occidental, así como la moral fuertemente idealista, impusieron la ética de la Verdad, esto es, la prescripción de fidelidad a los principios de decir siempre la «verdad» y a los dictados de la lealtad frente a la propia fe. Esta postura teórica condena moralmente el uso de la retórica de la persuasión como si fuera algo necesariamente maligno: la mano del diablo en oposición a la mano de Dios. Lo curioso es que, al igual que Aristóteles, muchos de los grandes detractores del arte de la persuasión utilizaron sus refinadas armas para convencer a la gente para que condenara dicho arte.

El caso más emblemático es el de Pascal, quien, para conducir de nuevo a los cristianos a la Verdad de Dios tras el controvertido período de la «venta de indulgencias», utiliza en sus *Pensamientos* artificios retóricos propios de un equilibrista. Como la famosa «apuesta»: Pascal afirma que entre creer y no creer en la existencia de Dios y en el más allá católico es mucho más conveniente creer, porque si el más allá no existe, perderás; pero si existe y no has creído en él, lo habrás perdido inútilmente.

Con ese artificio retórico Pascal incita a la opción racional de «creer» en algo irracional. Por otra parte, mucho antes que él, todos los profetas de las grandes religiones recurrieron abundantemente al arte de la retórica: las parábolas de Jesucristo son obras maestras de ese arte, así como las anécdotas de Mahoma, por no hablar de los enigmas y de las metáforas de Buda. Al dirigirse a la gente, todos ellos utilizaron conocidas figuras del arte de la persuasión. Cualquier «verdad», para ser creída, necesita ser transmitida de forma persuasiva.

Desde siempre, el arte de la persuasión ha sido considerado peligroso porque es un sutil y formidable instrumento de poder, que es mejor no entregar a las masas, sino mantenerlo en manos de las élites que dirigen la sociedad. Pensemos que todo gran dictador ha sido un gran persuasor de masas, aconsejado a menudo por auténticos expertos en psicología de multitudes y de comunicación de masas. Mussolini, por ejemplo, utilizó como asesor para su propaganda fascista al máximo experto de la época: Michele Orano. Este psicólogo social, discípulo de Tarde y Le Bon —grandes estudiosos de la psicología de masas— guio al *duce* en la construcción de su estrategia

de comunicación. Y nos guste o no, durante el *Ventennio* el noventa por ciento de los italianos, como cita Willem Doise en uno de sus prestigiosos estudios, estaba de acuerdo con los dictados fascistas.

El persuasor es un inventor de verdades, actúa estratégicamente utilizando el lenguaje para construir «realidades inventadas que producen efectos concretos». Una vez más, como en los dos casos expuestos en los capítulos anteriores, tenemos un arte y una escuela de pensamiento que no se dejan atrapar por ninguna ideología, porque la esencia de la persuasión es la propiedad del lenguaje que, si se utiliza de una determinada manera, puede cambiar la percepción de la realidad. En otras palabras, una realidad cambia según la manera como es comunicada. Por tanto, quien es discípulo del arte de cambiar las cosas a través de los modos de comunicarlas no puede ser fiel a ninguna creencia dogmática. Considera que las ideas, las convicciones, las creencias y las fidelidades que guían las acciones de los seres humanos son única y exclusivamente rígidos puntos de vista, producto de una forma de lenguaje también rígida.

Gorgias demostraba esta afirmación convenciendo a su público primero de una tesis y después de su contraria, mediante un uso refinado de las palabras, de las metáforas, de las antilogías y de las argumentaciones, en las que era un verdadero maestro. Se decía que era capaz de responder a cualquier pregunta, no solo por su habilidad retórica sino también por su inmensa sabiduría. Protágoras, en cambio, se había especializado en la técnica de hacer que sus interlocutores, mediante preguntas y comentarios a sus respuestas, incurrieran en contradicción; esto ocurría al margen de su conciencia de haber sido persuadidos, de modo que procedían espontáneamente a cambiar su postura cuando descubrían que se habían contradicho. Gorgias era un maestro de la persuasión mediante «manipulación», mientras que Protágoras lo era a través de la inducción al «autoengaño». En el primer caso las personas sufrían la influencia directa del orador, en el segundo, tenían la impresión de haber llegado por sí mismos a cambiar de opinión. El tercer sofista más famoso, Antifonte, era una especie de precursor de los psicoterapeutas estratégicos contemporáneos: obtuvo, en efecto, un enorme éxito en la curación de los males físicos a través de la palabra. Cansado de esta actividad estresante, se dedicó a pronunciar discursos en los tribunales, convirtiéndose así en una especie de Perry Mason de la Antigüedad. Fue precisamente su capacidad de influir en los juicios ante el tribunal lo que provocó su persecución y condena a muerte.

También Protágoras, cuando estaba en la cima del éxito, fue perseguido y obligado a huir, y sus escritos fueron destruidos. La retórica de la persuasión fue proscrita, pero encontramos constantes huellas de ella y de su evolución en toda la historia posterior. Su rehabilitación como disciplina digna de reconocimiento científico no se produjo hasta el siglo XIX, época en que incluso se publicaron breves manuales de retórica y estilo muy populares, como por ejemplo *El arte de tener razón*, de Schopenhauer. Son muchos quienes todavía hoy consideran la retórica de la persuasión con recelo y temor. Reconocer a esa disciplina el poder de manipular

opiniones y acciones de los seres humanos desde luego no es tranquilizador, pero negar la evidencia es hacer como el avestruz, que, por miedo a ver a su depredador, esconde la cabeza bajo la arena y acaba de este modo siendo su víctima. Conocer el arte de la persuasión reduce las probabilidades de convertirse en su víctima. Un instrumento no es bueno ni malo en sí mismo, lo que lo hace bueno o malo es el uso que de él hacemos. Al contrario, la capacidad de utilizar artificios retóricos y estrategias lingüísticas mantiene nuestra mente entrenada para evitar las jaulas ideológicas y las trampas de los autoengaños consoladores.

Al igual que para el arte de combatir, también para el arte de comunicar se ha codificado una serie de tácticas fundamentales y estrategias (Cialdini, 1984, Watzlawick, 2012) que pueden adaptarse a diversas circunstancias. Su aplicación en los últimos decenios es masiva en el campo empresarial, en la política, en la mercadotecnia y en la publicidad, y en las ciencias médicas y sociales. Para explicarlo haría falta más de un volumen, pero puesto que las estrategias de la comunicación tienen muchos puntos en común con las de Metis o las de la guerra, en vez de ofrecer una exposición he decidido presentar una especie de síntesis de estas tres artes, que juntas constituyen un saber operativo realmente excepcional. Una serie de estrategias fruto al mismo tiempo de la astucia, de la audacia y de la habilidad, de la sutil capacidad de obtener el máximo con el mínimo y del arte de persuadir. Una auténtica sabiduría que permite afrontar del mejor modo posible las complejas dificultades modernas. Esto es, cabalgar el propio tigre.

SEGUNDA PARTE

Premisa

La exposición que presento a continuación es una síntesis completamente personal de los miles y miles de estratagemas y artificios retóricos existentes, que son producto tanto de la tradición como de su moderna aplicación a los distintos contextos humanos. El trabajo ha consistido en recopilar los criterios básicos para el desarrollo de estratagemas específicas, así como para la formación de las habilidades estratégicas. Las trece estratagemas esenciales pretenden ser algo así como fórmulas aplicables a muchas situaciones distintas, a condición, naturalmente, de que se comprenda su funcionamiento, porque solo así es posible su adaptación a las diferentes circunstancias. Cada una de las estratagemas no es una simple receta que hay que copiar, sino un principio que hay que aprender para construir intervenciones ad hoc.

El arte no consiste nunca en reproducir, sino siempre en interpretar.

LAS ESTRATAGEMAS ESENCIALES

Surcar el mar a espaldas del cielo

La primera de las *36 estrategias* seleccionadas sigue siendo hoy en día la esencia del pensamiento estratégico. Hacer algo que produce efectos evidentes sin que nuestra acción sea advertida permite evitar la resistencia al cambio que queremos promover. Como hábiles prestidigitadores, debemos desplazar la atención de los demás hacia otros detalles de nuestra actuación que sean poco relevantes pero capaces de distraerlos, mientras a sus espaldas se realizan las acciones importantes.

En el arte de combatir se trata de la capacidad de engañar al adversario con movimientos que le obliguen a determinadas reacciones de defensa o de contraataque, para golpearle luego en el punto que ha dejado peligrosamente descubierto, o bien utilizar una táctica indirecta. El arte consiste en distraer su atención de lo que es realmente importante, o en hacer algo aparentemente inocuo pero que produce, en cambio, grandes efectos.

En el campo de la comunicación, esto ocurre cuando se induce al interlocutor a prestar atención a aspectos irrelevantes de nuestras argumentaciones —presentados no obstante como fundamentales— o a indicaciones que le obliguen a concentrarse en ciertos detalles, mientras lo convencemos de lo importante presentándolo como algo marginal. Una simple aplicación de esta estrategia se produce cuando una hija quiere que su padre de ideas rígidas le dé permiso para volver a casa muy tarde. Le pedirá al padre consejo sobre algún asunto que para él sea realmente importante, por ejemplo, le expondrá sus dudas acerca de sus opciones académicas y de la incertidumbre que siente ante su futuro profesional. Luego, tras haber hablado un rato de estas cuestiones y una vez producido el efecto de haber creado en él toda una serie de preocupaciones, le pedirá permiso para llegar tarde aquella noche. La probabilidad de obtener el permiso será muy elevada, porque una cosa que al padre le habría parecido importante si se la hubiese pedido directamente, ahora parece irrelevante comparada con las otras cuestiones.

Por otra parte, como escribía Milton Erickson en 1930, refiriéndose a las técnicas de inducción hipnótica, «las sugerencias indirectas funcionan mejor que las directas».

El ejemplo más sorprendente del poder de esta refinada estrategia es el que cita Oliver Sacks cuando explica el caso de un paciente suyo con graves lesiones neurológicas que le causaban graves problemas al caminar. Un día, el famoso neurólogo se acercó a él haciendo botar una pelota de tenis y le dirigió la palabra mientras seguía caminando y haciendo botar la pelota. El paciente se puso a su lado caminando bien y rápidamente, respondiéndole mientras miraba los rebotes de la pelota: tras haber recorrido unos metros, Sacks le advirtió que estaba caminando y el paciente se bloqueó inmediatamente y empezó a manifestar sus problemas.

La «magia» sufi de caminar sobre carbones ardiendo funciona también del mismo modo. La mente distraída es capaz de hacer cosas que la mente atenta no puede ni soñar. Y gran parte de los fenómenos de anestesia hipnótica se realizan desplazando la atención de la mente del sujeto a una parte del cuerpo distinta de la que hay que anestesiar. El uso de esta estratagema para la superación de los miedos patológicos es tal vez la aplicación más elegante y eficaz. Utilizando técnicas inspiradas en ella es posible lograr que las personas afectadas por esos trastornos afronten situaciones hasta entonces impensables.

Otro ejemplo de «Surcar el mar a espaldas del cielo» que conocen bien los educadores puede ser la situación en que un adulto tiene que lograr que un niño haga una cosa no demasiado agradable pero necesaria, como por ejemplo tomar una medicina amarga. En este caso es importante empezar a hacer juntos algo que le guste mucho al niño, como imitar gestos de animales. En medio del juego se propone la ingestión de la medicina como parte del juego: el perro que come por error una cosa mala y luego pone cara de asco. También en este caso la resistencia podrá ser fácilmente superada, porque la atención del niño se dirige a la imitación lúdica más que a la medicina de sabor desagradable, que se ha convertido en parte del juego.

Esta estratagema resulta indicada para todas aquellas situaciones en las que afrontar directamente el obstáculo que se interpone entre nosotros y nuestro objetivo resulta ineficaz, peligroso o bien excesivamente costoso. El efecto mágico consiste precisamente en anular las resistencias: todo se produce sin que el otro se dé cuenta. Solo cuando se ha producido el efecto se hace explícita la estratagema. No ver a fuerza de mirar, no sorprenderse de lo que se tiene ante los ojos, o estar convencidos de ver demasiado bien: este es el límite y el defecto en el que cae a menudo el hombre y del que se aprovecha la estratagema «Surcar el mar a espaldas del cielo».

Aplicar esta estratagema a uno mismo es un ejercicio funambulesco, porque no es posible distraerse voluntariamente. Al contrario, cuanto más intento no pensar en una cosa más pienso en ella: pensar en no pensar es pensar. Sin embargo, utilizando una variante más tortuosa, puedo aplicarme a hacer una serie de cosas que me distraerán y harán que ocurra lo que voluntariamente no logro realizar. Por ejemplo, si un fumador se impone reducir voluntariamente el número de cigarrillos, casi siempre fracasa estrepitosamente. En cambio, si intenta averiguar cuáles son los cigarrillos que fuma con verdadero placer a lo largo del día y se impone disfrutar plenamente de ellos renunciando a los otros que no son tan placenteros, conseguirá sin gran esfuerzo reducir el consumo a 5-6 cigarrillos al día. Dirigir la atención a la búsqueda del placer más que a la renuncia permite autoengañarse, logrando lo que hubiera sido imposible mediante un esfuerzo de voluntad.

Dogen, uno de los primeros maestros zen, expresó este concepto en los versos «excava un hoyo para tu estanque sin esperar a la luna. Cuando el estanque esté acabado, la luna vendrá por sí sola».

Mentir diciendo la verdad

Cuando el otro espera que tú mientas, la verdad penetra en él como una cuchillada inesperada. Como en el popular cuento en que un pequeño granuja se divertía alarmando a la gente del pueblo al grito de «¡Que viene el lobo! ¡Que viene el lobo!». Al cabo de un tiempo, la gente dejó de tomarlo en serio y ya no reaccionaba ante sus falsas alarmas. Cuando llegó el lobo de verdad nadie creyó en sus gritos de socorro y el joven mentiroso fue devorado.

El hecho de estar acostumbrados a la idea de que el otro no dice la verdad hace que no le tomemos en serio y nos preocupemos muy poco de sus afirmaciones. Pero si resulta que él dice la verdad y nosotros creemos que miente, nos cogerá totalmente desprevenidos.

Al comienzo de la segunda guerra mundial los alemanes anunciaron varias veces el ataque a Francia sin llevarlo a cabo. Luego, cuando los franceses empezaron a creer que se trataba de una falsa amenaza, los alemanes atacaron por sorpresa y cogieron a las tropas enemigas totalmente desprevenidas.

Si se descubre que hemos estado engañando reiteradamente, el otro esperará que sigamos engañando y tenderá a bajar la guardia y mostrarse al descubierto.

Una variante de esta estratagema puede aplicarse a la situación en la que el otro nos tiene ya por mentirosos. En efecto, si el adversario espera tácticas engañosas, hay que atacar directamente de la manera más simple. En este caso la estratagema es la ausencia de estratagemas. Los combatientes expertos tienden a esperar del otro técnicas elaboradas compuestas de trucos y movimientos ocultos. Si uno de los dos ataca abiertamente como si fuese un principiante tiene muchas probabilidades de coger por sorpresa al adversario, que no se espera un ataque tan elemental.

La simplicidad se opone victoriosa a la complejidad, cuando esta última parece ser soberana. «Mientras se contempla la luna en el cielo se pierde la perla que tenemos en la mano», afirma el maestro Shoshan.

Así como el exceso de información anula el conocimiento, también el exceso de elaboración complica los problemas, en vez de resolverlos. Concentrarse en procedimientos complicados incapacita para realizar acciones rápidas, simples y directas, y para defenderse de maniobras similares por parte del adversario. Es prerrogativa del Maestro hallar la solución más sencilla, porque será la más rápida y la menos costosa. Solo en el caso de que lo sencillo no funcione se pasa a lo complejo, aunque teniendo siempre presente que el adversario podría a su vez sorprendernos con algo simple y directo.

El máximo de complejidad es, en efecto, la simplicidad, no la complicación.

La estratagema «Mentir diciendo la verdad» está construida sobre nuestra tendencia a acostumbrarnos a un hábito y a practicar un exceso de razonamiento. Habitarse a un estímulo reduce la capacidad de reacción y el nivel de atención a él. Privilegiar la elaboración mental respecto a las sensaciones ralentiza las respuestas y expone

peligrosamente a ataques rápidos y carentes de refinamientos técnicos, como un movimiento de distracción o una finta.

En el terreno de la negociación, si espero de mi interlocutor una sutil exposición de sus puntos de vista, quedaré sorprendido y reaccionaré con dificultad ante afirmaciones directas y carentes de artificios retóricos, para las que no estaba en absoluto preparado. Será difícil más tarde recuperar esa desventaja en la negociación. John Weakland, uno de los maestros de la Escuela de Palo Alto, afirma que el error que cometen con más frecuencia los seres humanos, y la raíz además de muchos problemas, es infravalorar o, por el contrario, sobrevalorar a los interlocutores y a sí mismos.

Conviene, pues, contemplar la posibilidad de que el sabio se comporte estratégicamente como un necio, y prepararse para reaccionar inmediatamente ante tal eventualidad en el mismo nivel, utilizando un contraataque adecuado. Un ataque directo es fácil de neutralizar, y expone peligrosamente al adversario a contraataques inmediatos, si se prevé o se intuye. En una importante conferencia pronunciada en París en 1993 ante un público compuesto mayoritariamente por psicólogos y psiquiatras, Paul Watzlawick fue agredido verbalmente durante su exposición por uno de los asistentes. Sin inmutarse, Watzlawick respondió: «¡Tiene usted toda la razón, desde su punto de vista!». Después de ese incidente prosiguió con su exposición entre los aplausos del público, dejando desconcertado a su agresor. En la misma onda, pero de forma más articulada, si mi interlocutor presenta unas propuestas inamovibles de forma violenta, puedo replicarle con prontitud: «Mire, no me parece usted tan agresivo como desearía; es más, su determinación e insolencia me están ayudando, por tanto le ruego que insista en ello, porque esto me facilita las cosas».

De esta forma se captura su fuerza y se utiliza en contra suya, neutralizando su intento. Esta es una versión defensiva de «Mentir diciendo la verdad» contra una forma de agresión verbal directa y sincera. No obstante, en este caso, verdad y mentira no se suceden sino que se superponen y constituyen una paradoja lógica. Se trata de otra variante, algo más compleja, de esta estratagema.

La aplicación a la comunicación interpersonal tal vez más elegante está representada por la técnica de la «confusión» (Nardone, Watzlawick, 1995), que consiste en confundir al interlocutor con una complicada serie de afirmaciones retorcidas y carentes de sentido, para luego de golpe declarar directamente aquello de lo que queremos convencerle. El interlocutor se aferrará a esta última afirmación como un náufrago al salvavidas.

Nuestra mente siempre intenta encontrar un sentido a las cosas, por eso, si la introducimos en un laberinto de razonamientos donde no encuentra ninguno, reaccionará al primer razonamiento lógico agarrándose inmediatamente a él como al hilo de Ariadna que lo sacará de su desagradable situación. En este caso «Mentir diciendo la verdad» se une a «Surcar el mar a espaldas del cielo» y «Enturbiar las aguas para que floten los peces».

Por su parte, Blaise Pascal prescribe: «Tratar las cosas simples como si fueran

complicadas y las cosas complicadas como si fueran simples».

Partir después para llegar antes

Un dicho popular, que no es en absoluto estratégico, sostiene que «la mejor defensa es el ataque», expresando así una visión tan agresiva como banal del enfrentamiento con el adversario. En realidad, la observación procedente de las artes marciales más refinadas, de las que esta afirmación es tan solo una parte engañosa, sería así: «La mejor defensa es el ataque contra el ataque del adversario».

En otras palabras, no hay que atacar en primer lugar sino esperar el primer movimiento del adversario y sorprenderle con un contraataque. En efecto, «la mejor respuesta se produce cuando el oponente ha tomado la iniciativa y desatiende demasiado la guardia» (Lee, 1987).

Este concepto marcial, que como veremos se aplica a cualquier interacción humana y no solo al combate, pone de relieve la ventaja de esperar tranquilos y de la inmediata respuesta al ataque. No existe ataque que no pueda ser bloqueado o incluso transformado en contraataque. El que ataca inevitablemente se ve obligado a descubrirse, exponiéndose así a una respuesta rápida y adecuada. Por supuesto, todo depende de la habilidad y capacidad de control de quien se defiende: es mucho más fácil atacar que defenderse de un ataque. Pero si el defensor es hábil, su defensa se convierte en el mejor ataque. Julio César nos proporcionó un espléndido ejemplo de esta estratagema en su campaña contra los galos. En la famosa batalla de Alesia no solo supo escapar de la trampa urdida por Vercingétorix —que se había puesto a la cabeza de los galos, reuniendo bajo su mando a varios jefes bárbaros y sus hordas para bloquear el avance de las fuerzas romanas— sino que se benefició de ella. Cuando se encontró frente a la ciudad fortificada de Vercingétorix, en vez de atacar se detuvo fingiendo que temía al enemigo. Los jefes de las tribus bárbaras, desobedeciendo las órdenes recibidas e inducidos a engaño por lo que parecía ser una demostración de debilidad, atacaron a las legiones romanas, que en realidad estaban perfectamente preparadas para responder al ataque y se organizaron en la famosa «formación en testudo», diezmando las filas enemigas y conquistando así la ciudad.

«Partir después para llegar antes» representa la síntesis moderna de las dos antiguas estratagemas chinas «Golpear la hierba para asustar a la serpiente» y «Atraer al tigre fuera de las montañas». La primera se refiere a la necesidad que tiene el buen combatiente de lograr que el adversario haga el primer movimiento, a fin de intuir la lógica de su ataque y contraatacar inmediatamente con una técnica que le robe tiempo y lo golpee en sus puntos débiles. La segunda subraya la importancia de no aventurarse en territorio enemigo, ofreciéndole así la ventaja de estar a sus anchas.

La misma táctica puede adoptarse en el campo de las relaciones: se ofrece al adversario la posibilidad de hacer el primer movimiento, fingiendo una posición de debilidad, para atacar luego aprovechando sus puntos débiles. En el arte de la persuasión esto se llama «adoptar la posición *one-down* para estar *one-up*», o sea, fingirse intimidados a fin de captar las debilidades argumentativas del interlocutor y

sacar ventaja de ello para adoptar luego una posición de superioridad.

Una vez más es Blaise Pascal el que ofrece la descripción más ilustrativa de esta técnica: «Cuando se quiere reprender útilmente y mostrarle a otro que se equivoca, hay que observar el punto de vista desde el cual encara el asunto, pues este generalmente es verdadero desde ese punto de vista, y reconocerle esta verdad, pero descubrirle también el punto de vista desde el cual el asunto es falso. Queda entonces contento con esto, pues se da cuenta de que no se equivocaba y de que solo le faltaba ver la cuestión desde todos los puntos de vista» (pensamiento n.º 9). El otro acabará por cambiar de opinión sin oponer gran resistencia.

Con su habitual lucidez y elegancia retórica, Pascal expresa la estratagema de apoyar la visión del interlocutor sin contradecir sus posturas, sino aportando argumentos que aparentemente las integran aunque en realidad les dan un vuelco. El interlocutor no se sentirá forzado a cambiar de opinión, sino conducido suavemente hacia el cambio, como si fuese una evolución natural de su pensamiento, fruto de nuevos descubrimientos llevados a cabo por él mismo y no impuestos por otros. Añade Pascal: «Generalmente nos persuaden mejor las razones que nosotros mismos hemos encontrado que las que se les han ocurrido a los otros» (pensamiento n.º 10). Por consiguiente, primero se le hace exponer al otro, luego se lo convence de que descubra algo más. Se trata de inducirlo a atacar a fin de que descubra sus puntos débiles, para luego utilizarlos, suavemente, contra él.

Es evidente que hay que saber captar los puntos débiles del adversario durante su ataque.

Cuando nos vemos forzados a ser los primeros en iniciar una conversación, es mejor comenzar con preguntas. Esto, además de dar pie a que el otro se explique, hará que se sienta el centro de la atención, y son pocos los que saben resistirse al placer de la adulación. En este caso se utiliza también el truco «de la amante atractiva», que a base de seducción atrae a la trampa al enemigo desarmado.

Si es el otro el que ha empezado con una pregunta, es adecuado responder utilizando el condicional, que transmite una sensación de apertura de miras y una postura no asertiva. O bien anteponer una afirmación del tipo: «Creo que lo que voy a decir no es del todo correcto, pero de momento no se me ocurre otra cosa».

Todo esto puede parecer excesivamente laborioso y, sobre todo, poco espontáneo. Pero gracias a estas técnicas se pueden evitar problemas y conflictos y se pueden alcanzar más fácilmente nuestros objetivos.

El que rechaza estas indicaciones aduciendo falta de espontaneidad debería considerar que lo que se define como espontaneidad no es más que una serie de aprendizajes que se han convertido en adquisiciones. La espontaneidad, como la libertad, es un concepto vago. Habría que desconfiar de él, para no acabar «prisioneros de la propia espontaneidad como de la propia libertad».

Enturbiar las aguas para que floten los peces

Del mismo modo que los peces en las aguas turbias no logran orientarse, los seres humanos se pierden en medio del desorden y la confusión, ya que se ven privados de sus puntos de referencia. Y al igual que los peces buscan la luz saliendo a la superficie, los seres humanos se dirigen hacia donde creen que hallarán una explicación que reordene la situación inaceptable de confusión y de desorden.

Sin embargo, a menudo pasan de la sartén a las brasas, sobre todo cuando la confusión y el desorden se crean expresamente para provocarles reacciones incontroladas.

Esta estratagema tiene algo en común con una de las variantes ya tratadas del «Mentir diciendo la verdad», esto es, la técnica de la confusión. Pero si en aquel caso se utiliza la confusión para introducir luego la «verdad» deseada, en este en cambio se trata de crear confusión y pérdida de control en el adversario para inducirlo a la rendición. El caballo de Troya es el máximo ejemplo de este artificio. Los troyanos quedaron tan confusos por haber recibido aquel regalo inesperado que perdieron su capacidad de analizar qué podía ocultarse detrás de aquel extraño suceso.

En la época moderna y en un contexto distinto, Alfred Polgar nos ofrece otro magnífico ejemplo en sus *Piccole storie senza morale*. Una mujer se lamentaba de que su marido prefería salir con los amigos dejándola sola en casa. Tras varios meses de lamentaciones, súplicas e incluso discusiones, una noche, cuando el marido va a salir, la mujer lo acompaña a la puerta, y con una sonrisa muy dulce le desea: «¡Que te diviertas, cariño!».

El marido, que hasta aquel momento estaba orgulloso de no ceder a las quejumbrosas peticiones de su mujer, se pregunta: «¿Por qué me habrá dicho esto?».

La duda penetra en su cabeza como una carcoma, le atormenta mientras está en el bar y no le permite divertirse como de costumbre. Al final, incapaz de soportarlo más, vuelve a casa, donde la mujer, sonriente aún, le recibe diciendo: «¿Cómo vuelves tan pronto, amor mío? ¿No te has divertido?».

A partir de entonces, salir con los amigos ya no será tan divertido, porque la duda le acompañará turbando sus momentos de esparcimiento.

Esta breve historia resulta sumamente actual, además de ser muy ilustrativa respecto al poder de esta estratagema.

La duda devora la mente e incita a luchar para acabar con ella. Pero por lo general la duda que es combatida genera otras dudas en una extraordinaria escalada. La consecuencia es una especie de «trastorno obsesivo planificado» del que la víctima desea liberarse a cualquier precio. En la mayoría de los casos este proceso tiene efectos devastadores. Si una persona es inteligente, y por tanto de convicciones firmes, es difícil hacerle cambiar de opinión de forma directa, pero si se introduce en su mente una duda que crea desorden en su orden y confusión en su claridad, su tendencia a querer retomar el control la conduce directamente a la trampa. La espiral

de la duda que genera duda se va haciendo mayor y destruye la capacidad de reaccionar de forma positiva. El intento de recuperar el control conduce al efecto contrario de perderlo cada vez más. Hasta que, para salir de este estado insoportable, se confía en las capacidades ajenas.

El enemigo se rinde espontáneamente: el caudillo romano Quinto Fabio Máximo, llamado «el Contemporizador», era especialista en ganar batallas no combatiendo, sino induciendo al adversario a la fuga gracias al uso de esta estratagema.

Hacía acampar a su ejército cerca de las posiciones enemigas, luego desplazaba la retaguardia de forma ostentosa, dando al enemigo la sensación de acumular nuevas tropas. Era tan hábil en este engaño que por lo general los ejércitos enemigos, convencidos de estar en minoría, se daban a la fuga. Esta variante de «Enturbiar las aguas para que floten los peces» es uno de los niveles máximos de estrategia, porque permite obtener el máximo con el mínimo esfuerzo, o sea, vencer sin combatir. En este caso el resultado se obtiene engañando deliberadamente al enemigo. Porque, como explicaremos más adelante, el objetivo supremo del pensamiento estratégico es no tener necesidad de combatir, por ser demasiado temidos por el adversario y demasiado amados por los propios seguidores.

Si quieres enderezar algo, primero aprende a retorcerlo aún más

Una de las jaulas mentales del hombre moderno es el esfuerzo por hallar soluciones nuevas y creativas a problemas hasta ese momento no resueltos. Este objetivo se persigue tratando de examinar minuciosamente todas las posibilidades. Desgraciadamente, no obstante, como nos indica la mayoría de los estudios sobre la creatividad y sobre la capacidad de hallar nuevas soluciones a problemas complicados, el esfuerzo por inventar bloquea la inventiva.

En efecto, crear supone superar los conocimientos dados o la apertura de nuevas perspectivas respecto a la realidad observada. Todo esto exige un *saltus*, como lo definen los estudiosos de la teoría de las catástrofes (Thom, 1990), que lleva a la mente más allá de sus límites de intuición y razonamiento.

Desde la Antigüedad observamos el recurso a la estratagema de orientar el pensamiento en la dirección contraria a la deseada, para que la mente pueda abrir nuevos escenarios en el sentido opuesto. Se trata de obligarse a complicar el problema que hay que resolver o a empeorar la situación que querríamos mejorar, analizando concretamente todas las posibilidades en esa dirección. Ante todo se identificarán las cosas que hay que evitar, y esta es una primera e importante forma de conocimiento. Pero en el momento en que despejo el campo de las posibilidades contraproducentes, lo abro a las constructivas y dirijo mi mente a la percepción de la misma realidad desde nuevas perspectivas.

En otras palabras, a través de un camino indirecto abro recorridos nuevos, imposibles de alcanzar de forma directa.

Por lo demás, esta estratagema es la base de muchos inventos humanos. De Arquímedes a Edison, pasando por Leonardo, los relatos de los genios de la invención nos cuentan cómo estos habían pensado a menudo en cómo retorcer más una cosa para aprender a enderezarla.

Edison, por ejemplo, en una entrevista en la que explicaba cómo había llegado a inventar la bombilla, respondió al periodista que provocadoramente le hacía observar que había fracasado en unos dos mil intentos antes de alcanzar el éxito: «Se equivoca: tuve dos mil éxitos en el descubrimiento de cómo fracasar en mi intento para luego conseguir realizarlo».

En el arte del combate, el estudio de las estrategias fracasadas demuestra ser mucho más útil que el de las estrategias vencedoras, porque enseña cómo evitar hacerse daño uno mismo o favorecer al adversario.

El buen combatiente trata de mantenerse ileso durante el enfrentamiento, y esto ya representa una victoria, porque es el fracaso del intento del adversario. Una vez garantizada la propia seguridad, nos preocupamos de golpear al enemigo. Las técnicas marciales más evolucionadas son defensivas y ofensivas al mismo tiempo, y permiten

vencer al adversario sin ser golpeados. El maestro de la guerra Sun Bin escribe: «Todo ataque bien organizado representa una defensa, del mismo modo que toda defensa bien organizada representa un ataque».

En el arte de la persuasión, la estratagema se expresa forzando a nuestro interlocutor en la dirección opuesta a la deseada, para hacer que él, oponiéndose, acabe por asumir, como postura autónoma opuesta a nuestras argumentaciones, precisamente la que nosotros deseamos vivamente.

Imaginemos un compañero obsesivamente celoso que investiga constantemente lo que hacemos y nos acusa de ser infieles. De nada sirven nuestras explicaciones y nuestras palabras tranquilizadoras, en cambio resulta sumamente eficaz forzar sus pensamientos en la dirección opuesta. En la práctica consiste en aceptar sonriendo las acusaciones y proponer toda una serie de imágenes de encuentros diarios con otras personas, ofreciendo incluso detalles picantes. Vuestro compañero, con tal de no tener que pasar por esta situación, abandonará sus molestas averiguaciones. Pensemos en un muelle: cuando se tira de él se provoca la reacción contraria, esto es, la tendencia a contraerse rápidamente. Por otra parte, el principio físico de «acción y reacción», que no fue descubierto y utilizado por la ciencia hasta el siglo pasado, ha sido desde siempre la expresión natural de la estratagema «Si quieres enderezar algo, primero aprende a retorcerlo aún más».

Circular contra lineal, lineal contra circular

Esta estratagema, aparentemente un ejercicio teórico de geometría euclidiana, es en realidad la expresión mucho más antigua de una inteligencia estratégica aplicada, formulada por el genial Arquímedes. Su afirmación «dadme un punto de apoyo y moveré el mundo» es su imagen más sugestiva.

Oponer un movimiento circular a una forma lineal hace que sea posible algo que antes se consideraba imposible, como por ejemplo el levantamiento y transporte de pesos gigantescos. No existiría ninguna de las grandes obras de ingeniería y arquitectura sin la aplicación práctica de este principio. Los enormes bloques de piedra se hacían rodar sobre troncos; la invención de la rueda y de la polea permitió aprovechar la misma estratagema: tratar una fuerza lineal con un movimiento circular, que en vez de oponerse a esta aprovecha ventajosamente su potencia.

Lo contrario también es verdadero: si quiero bloquear algo que rueda basta insertar una cuña entre el objeto y la superficie de rodamiento. Esa pequeña fuerza lineal concentrada en un punto es capaz de bloquear una potente fuerza circular.

De nuevo nos encontramos con que con un poco se obtiene un mucho. La complementariedad entre fuerzas lineales y circulares y su aprovechamiento como principio estratégico ha permitido desde siempre al hombre realizar obras que parecen desafiar las leyes de la naturaleza, pero que en realidad captan y utilizan su esencia.

Se trata de utilizar el principio de complementariedad en vez del principio de oposición. La representación ejemplificadora más clara es tal vez su aplicación marcial: si los dos contendientes se enfrentan, oponiéndose el uno al otro directamente, el inevitable enfrentamiento directo hará que el impacto sea la suma de las dos fuerzas que chocan. El vencedor también resultará dañado, como en el enfrentamiento directo entre toros o muflones, en el que el vencedor también habrá recibido los duros golpes de los cuernos del adversario, aunque acabe siendo el vencedor. En cambio si, utilizando nuestra estratagema, en el momento del impacto uno de los dos contendientes, en vez de oponerse, se desvía ligeramente empujando al adversario, este caerá violentamente. El movimiento circular de defensa capta la fuerza del adversario y la descarga en contra suya. O bien si, mientras el adversario se abalanza sobre él, el defensor asesta un golpe preciso sobre un determinado punto de su cuerpo en movimiento, como la pierna de apoyo, conseguirá no solo bloquearlo sino también derrotarlo rápidamente, porque toda la fuerza del impulso interrumpido se descargará sobre la articulación de la rodilla, que se romperá.

Las complementariedades naturales entre los elementos son la base tanto de la filosofía taoísta como de las antiguas artes de combate oriental. La alternancia entre duro y blando, entre lleno y vacío, evidente y oculto es el fundamento de las dinámicas que constituyen el equilibrio de las cosas. La «virtud» no es considerada, como para los estoicos, el «justo medio», sino la continua alternancia entre los extremos que se completan mutuamente en el seno de un equilibrio constituido

precisamente por su recíproca complementariedad.

Gödel, Einstein, Eisenberg y otros científicos modernos han demostrado que este enfoque, definido en la moderna epistemología como «causalidad circular», esto es, la idea de que causa y efecto constituyen un sistema circular de reciprocidad e interdependencia, más que un proceso lineal secuencial, es la forma más correcta y evolucionada de modelo científico. De nuevo la sabiduría antigua resulta confirmada por la ciencia moderna.

Volviendo a las posibilidades prácticas, piénsese en otra aplicación de este principio tan antigua como formidable, que ha permitido a los hombres atravesar los océanos: la habilidad de navegar sin impactar directamente contra las olas sino penetrándolas con trayectorias que reduzcan su resistencia y aprovechen su impulso.

Aplicada al mundo de la comunicación, esta estratagema mantiene su sorprendente eficacia y representa un criterio básico para la selección de las estrategias de persuasión. «Cuando se quiere demostrar una cosa general, hay que dar la regla particular de un caso; pero si se quiere demostrar un caso particular, habrá que empezar por la regla general.» Así nos ilustra Blaise Pascal (pensamiento n.º 40) un ejemplo de la aplicación de esta estratagema a la comunicación: para probar una cosa podemos referirnos a otra, no probada pero expuesta como si lo fuese, que funcionará como prueba indiscutible de la primera. Lo importante es que las dos cosas sean argumentativamente opuestas la una a la otra. En resumen, se trata de comprobar un hecho simple con una teoría complicada, y viceversa, exponer una teoría complicada con ejemplos sencillos y concretos. Gorgias afirmaba muchos siglos antes que Pascal: «Hay que desarmar la seriedad del adversario con la risa, y la risa con la seriedad». Del mismo modo, si quiero convencer a una persona que utiliza un lenguaje sencillo, debo hacerlo mediante argumentaciones elaboradas y retorcidas, a las que el interlocutor tratará de dar un sentido sencillo, de modo que él mismo hallará el fundamento de verdad y acabará así por convencerse. En cambio, si me enfrento a un interlocutor que utiliza un lenguaje refinado y expone argumentaciones complicadas, deberé penetrar en su exposición con fulminantes ejemplos concretos. Derribaré así su complejo andamiaje expositivo con tajos precisos dirigidos a los puntos de sostén. Vuestro interlocutor se aferrará a lo que le proponéis como un sediento en el desierto se zambulle en el agua de un oasis.

En las relaciones interpersonales, oponer lo circular a lo lineal, y viceversa, consiste en la capacidad de dar un vuelco rápidamente a los tipos de relación que son la base de problemas y conflictos.

A una persona que mantiene una actitud rígida la pondrá en dificultades aquella que se le dirige de modo firme, pero suave. A un individuo sumiso y poco emprendedor le creará problemas una persona imperiosa y provocadora.

El arte está en saber sintonizar con el canal complementario al de nuestro interlocutor, a fin de crear una dinámica de relación en la que su postura resulte emocionalmente insostenible. Si se utiliza con pericia, esta estratagema conduce a la solución de muchos problemas aparentemente irresolubles. Su aplicación carece de

límites, porque su criterio de fondo coincide con la naturaleza de la evolución, del cambio de las cosas y de los seres vivos.

Matar a la serpiente con su propio veneno

Cuando el enemigo ataca disimuladamente utilizando de forma desleal un arma oculta, la mejor defensa consiste en la capacidad de volverla en su contra. Lo mismo vale para el que busca perjudicarnos recurriendo a intrigas y maniobras viles: hay que lograr, mediante contraataques refinados, que estas acaben dirigiéndose contra él.

Un magnífico ejemplo de esta estratagema nos lo ofrece la historia del mayor de los héroes griegos. Ya desde muy joven, Alejandro Magno dio muestras de una gran iniciativa y astucia. Su padre, Filipo, rey de Macedonia, le prohibió que se viera con la bellísima Filis, una mujer de vida fácil con la que Alejandro mantenía una relación pasional. El consejo procedía de Aristóteles, preceptor de Alejandro, que consideraba que la relación era negativa para la educación del príncipe. Filis y Alejandro, para castigar a Aristóteles y poder seguir viéndose, urdieron un engaño.

La bellísima mujer enredó a Aristóteles diciéndole que, a raíz de su intervención, había sentido una gran atracción hacia él; se había dado cuenta de que sería mucho mejor entregarse a juegos eróticos con un hombre de su talla que con un joven inexperto como Alejandro.

Aristóteles cayó en la tela de araña y fue devorado.

Filis lo invitó a encontrarse en el bosque, y allí se dirigió el filósofo, fuertemente atraído por la idea de poseer a la bellísima dama.

Ella lo recibió medio desnuda y le pidió que se desnudara y se pusiera a cuatro patas para dejarse cabalgar y azotar las nalgas.

Aristóteles, excitadísimo, aceptó y permitió que Filis lo cabalgara y azotara vigorosamente.

En aquel punto del bosque aparecieron Alejandro, su padre Filipo y otros sabios de la corte, invitados por Alejandro para que vieran cuán poco virtuoso era en realidad su preceptor.

Aristóteles, avergonzado, se retiró a una isla del Egeo a escribir un ensayo, casualmente contra las mujeres.

Alejandro y Filis reanudaron su relación, esta vez con el visto bueno de la corte.

Habían matado a la serpiente con su propio veneno.

Si alguien habla mal de vosotros no lo atacéis ni le pidáis explicaciones, al contrario, debéis ser más amables aún con él y manifestarle públicamente vuestra estima, como si esa persona os hubiera hecho una gentileza y no os hubiese infligido un agravio; como si fuese vuestro gran aliado y no un enemigo. De este modo haréis que su acción se vuelva contra él, poniéndole en una situación embarazosa y muy difícil.

En efecto, lo que menos soporta la persona que os odia es que la tratéis con manifiesta amabilidad. Esta maniobra elegante no solo neutraliza a vuestro detractor, sino que evidencia también su debilidad y exalta vuestra superioridad. Así también vosotros, como Alejandro Magno, «mataréis a la serpiente con su propio veneno».

Se trata del perfeccionamiento de la antigua estratagema marcial «Matar al enemigo con su propio puñal», que prescribe fingirse inerme ante el golpe del enemigo para después, cuando el otro se lanza al ataque, agarrar la mano armada y, obligándole a extender completamente el brazo, desviar la trayectoria hasta volverla contra él en un rápido gesto. Con gran sorpresa por su parte, nuestro adversario resultará herido con su propia arma.

La esencia de esta estratagema consiste en convencer al adversario de su superioridad, de modo que se lance al ataque, convencido de su éxito, para apoderarse de su arma y utilizarla en contra suya. La defensa se transforma en ataque.

El lector pensará que para hacer esta maniobra se necesita ser muy hábil y tener un gran dominio de sí mismo y de las propias reacciones. Y tiene toda la razón: aprender a utilizar el arte estratégico requiere mucho ejercicio y dedicación, además del desarrollo de capacidades especiales.

No se trata, en realidad, de un don natural, sino del resultado de una aplicación constante, ejercicio y experiencia. Todo el mundo puede aprender, depende del esfuerzo y de la humildad con que abordamos la cuestión. Piénsese en el efecto que produce un pianista virtuoso, que mueve los dedos sobre el teclado con tanta elegancia y realiza movimientos precisos y coordinados que producen sonidos sublimes. No hay nada natural en ello: es el resultado de años de duro ejercicio.

Todo arte requiere un largo período de aprendizaje. Protágoras afirmaba que no existía arte sin conocimiento y ejercicio del conocimiento. Siempre ha sido este el recorrido obligado para quien quiera mejorarse a sí mismo.

Apagar el fuego añadiendo leña

Las paradojas lógicas han representado desde la Antigüedad un desafío al pensamiento, y son muchos los estudiosos que se han esforzado por solucionarlas. Desgraciadamente, no obstante, este saber ha quedado relegado casi siempre al ámbito científico de la filosofía y de la lógica formal, disciplinas puramente especulativas, alejadas de la vida cotidiana en la que nos enfrentamos a diario con pequeños y grandes problemas. En la Edad Media eran frecuentes las disputas intelectuales para solucionar las paradojas: las llamadas *insolubilia*. Una de las más conocidas es aquella en la que se narra una disputa entre Dios y el diablo (no es casual que sea la encarnación del mal la que proponga paradojas), en la que el segundo propone el siguiente reto: «Si eres omnipotente, crea una roca tan grande que ni siquiera tú seas capaz de levantar».

Realizar una de las dos cosas niega la otra, y el enunciado pone por tanto en duda la omnipotencia de Dios. La paradoja se quedó sin resolver. De hecho, una paradoja solo puede ser resuelta con otra paradoja, y por tanto la lógica lineal que solo contempla los conceptos de verdadero y falso fracasa. Precisamente por esto la lógica paradójica, como instrumento operativo para afrontar realidades que no pueden ser gestionadas por otros procedimientos, con frecuencia es olvidada por las disciplinas prácticas dominadas por teorías basadas en «absolutos» que deberían guiar las decisiones de los seres humanos. Y hay que pensar que en un principio las teorías nacían y se desarrollaban para mejorar la capacidad de resolver problemas concretos. Leonardo da Vinci sostenía que no existe una buena práctica sin una buena teoría. Gregory Bateson, más cercano a nosotros y precisamente un estudioso de los efectos concretos de las paradojas lógicas, afirma en su *Espíritu y naturaleza*: «No existe nada más práctico que una buena teoría». El exceso de especulación teórica, alejándose de la práctica, nos ha hecho olvidar hasta qué punto la lógica de la paradoja era, para la sabiduría antigua, un instrumento utilizado para superar situaciones aparentemente irresolubles.

«Apagar el fuego añadiendo leña» es la expresión codificada en aforismo de este principio. Si nos detenemos aunque solo sea un segundo a reflexionar sobre esta imagen, descubriremos cuán genial y fecunda es. En contra del sentido común, nos enseña que la solución más rápida para apagar el fuego es añadir leña hasta sofocarlo. Una vez que se ha entendido, nos parece la cosa más obvia y natural, pero hasta un segundo antes nos parecía un modo de empeorar la situación: la lógica ordinaria nos habría inducido a quitar la leña. La lógica de la paradoja nos muestra que lo verdadero y lo falso pueden superponerse e integrarse. Lo falso se convierte en verdadero y lo verdadero se convierte en falso. Lo que aparentemente nos conduce en una dirección, más allá de cierto nivel produce su contrario. En la filosofía taoísta esto está representado por la interacción entre los opuestos, el Yin saturado se convierte en Yang, y viceversa. Hipócrates, el primero de los grandes médicos, afirmaba asimismo:

«Lo semejante se cura con lo semejante».

El lector puede hacer un experimento sencillo: fijar una idea en la mente y tratar de pensar en ella de la forma más intensa posible. Al poco tiempo se dará cuenta de que la idea se escapa y está pensando en otras cosas. Se trata de un efecto paradójico concreto: anular una cosa aumentándola hasta el punto de ruptura. Alimentar para reducir. Provocar para inhibir.

Una variante aplicativa muy útil es convertir en voluntarias reacciones espontáneas que queremos anular. Por ejemplo, si tengo la pulsión de controlar de nuevo las cosas que hago por temor a haber cometido errores, puedo corregir rápidamente esta tendencia obligándome a repetir varias veces dicho control. Esta paradoja bloqueará mi reacción espontánea y la anulará. Es una estratagema que puede ser aplicada a todos los tipos de miedo: impulsar la propia mente a alimentar voluntariamente las fantasías espantosas provoca su anulación. De ahí que esta técnica sea la base de las formas más eficaces de terapia del miedo patológico y de las compulsiones obsesivas (Nardone 2002a, 2005, 2008).

Otra aplicación de «Apagar el fuego añadiendo leña», en este caso interpersonal, es aquella que tiene como objetivo cambiar el comportamiento molesto de una persona que nos está criticando o reprendiendo constantemente por nuestros defectos. En este caso será suficiente dar las gracias cada vez a nuestro detractor por la ayuda que nos está proporcionando, pidiéndole que lo haga mejor aún en beneficio nuestro. Por lo general, esta petición bloquea inmediatamente las críticas. La aplicación más extraordinaria de esta variante actúa en la relación de pareja, cuando uno de los dos critica o agrede verbalmente al otro. En este caso, se sugiere a la víctima que mire dulcemente al compañero y exclame sonriendo: «Mira, cariño, cuando haces esto ¿me gustas aún más! ¡Me estremezco de excitación!... Te lo ruego, ¡hazlo otra vez!».

Si yo estoy enfadado con una persona y la critico, no puedo aceptar que esto le cause placer, por consiguiente me veo «obligado» a interrumpir mi ataque.

En el arte de la guerra, «Apagar el fuego añadiendo leña» se concreta en hacer que nuestro adversario, creyéndose el más fuerte, ataque con la máxima energía, que nosotros canalizamos luego hacia algo más fuerte todavía. «Crear el vacío para hacer entrar en él lo lleno y hacer que choque con algo más lleno aún»: esto es lo que aconseja Sun Bin, quien cuenta la historia de un famoso caudillo que, fingiéndose débil, se da a la fuga, mientras el adversario, superior en número, se lanza a toda velocidad tras él. La persecución es cada vez más agobiante. El perseguido penetra en una estrecha garganta que desemboca en un precipicio: se agarra a un árbol, que sus perseguidores no han visto, y deja que su caballo se precipite hacia la muerte; el grupo de sus perseguidores sigue al caballo y cae en la trampa mortal.

Aplicada a un cuerpo a cuerpo, la estratagema consiste en hacer creer al adversario que tenemos un punto débil, y cuando este intente golpear en aquella zona aparentemente más débil, le opondremos una técnica que nos permita utilizar contra él toda su fuerza. Por ejemplo, puedo fingir que descubro peligrosamente mi rostro; mi enemigo tratará inmediatamente de golpearme con el puño, pero yo, que he

propiciado deliberadamente esta circunstancia, estaré preparado para bloquear su puño oponiéndole el codo con toda la fuerza. Responderé a su dureza con una dureza mayor. En la mayoría de los casos el agresor acaba rompiéndose el dedo o la muñeca.

Ahora bien, nuestra estratagema no se aplica solamente para eliminar una cosa indeseable, sino también para alcanzar un objetivo.

Piénsese en la respuesta de Lord Byron a la pregunta sobre cuál era el secreto de su éxito con las mujeres: «Tratar a las duquesas como si fueran siervas y a las siervas como si fueran duquesas». Es decir, desairar y hacer que se sienta rechazada la dama que sabe que gusta y, al contrario, hacer que se sienta deseada la que cree que vale poco.

Creo que el lector, directa o indirectamente, ha constatado al menos alguna vez la eficacia de esta indicación. Es muy frecuente haber tratado bien a alguien y haber recibido a cambio un seco rechazo, si es que no incluso un desaire. Y viceversa, las personas maltratadas a veces se unen todavía más a su maltratador. O bien, no es inhabitual ver cómo una mujer que ha sido cortejada respetuosamente durante mucho tiempo cae rápidamente en los brazos del «desvergonzado canalla» que no la respeta en absoluto.

En la tradición china esta táctica se define como «Lanzar el ladrillo para obtener el jade», que es una de las variantes de nuestra estratagema aplicable también a todas las situaciones en las que ofrecer el jade tiene como consecuencia recibir ladrillazos (como ocurre con frecuencia en el caso de la seducción).

Otra aplicación elegante es el uso de la autoironía: declarar que se tiene un defecto hace que los otros nos digan que en realidad no lo es, o que nos consuelen inmediatamente explicándonos un defecto suyo. En ambos casos hemos creado un clima de simpatía y de aprecio hacia nosotros. En esta situación «se exhibe una cosa para ocultarla» o para hacer que se perciba de un modo distinto, transformando de este modo una debilidad en un punto fuerte, una limitación en un recurso. Otro ámbito en el que la aplicación de esta estratagema es fundamental es el de la educación de los hijos, campo en el que este truco resulta especialmente eficaz tanto para corregir conductas no deseadas como para favorecer el aprendizaje (Fiorenza, 2003). En este campo es válida la regla «Prescribir para anular y frustrar para obtener». Si deseo poner fin a un comportamiento provocador de mi hijo, le pediré que exhiba ese comportamiento varias veces al día por expreso deseo mío: ante cada exhibición aplaudiremos como si estuviéramos en el circo. En cambio, si quiero obtener algo y él se niega o, simplemente, no tiene ganas de hacerlo, será muy eficaz proponerle: «Mira, me hubiera gustado que hicieras esto, pero ¡creo que no eres capaz de hacerlo!».

Ni siquiera el muchacho más indolente puede aceptar esta frustrante provocación y, para demostrar que no corresponde a la verdad, hará aquello de lo que le hemos declarado incapaz. No solo esto, sino que al final se sentirá vencedor ante nosotros y, por tanto, también satisfecho. Tal vez este sea el ejemplo más ilustrativo de «Lanzar el ladrillo para obtener el jade».

Tampoco podemos olvidar lo que nos enseña Shakespeare, en la tragedia romántica *Romeo y Julieta*, respecto a las relaciones sentimentales: si quieres que dos se amen trata de separarlos. En otras palabras, poner dificultades a una historia de amor es un modo de reforzarla.

La lógica paradójica que sirve de base a esta estratagema representa bien la esencia del pensamiento estratégico, porque infringe la lógica ordinaria, empujándola más allá de los límites. No obstante, hay que usar esta lógica paradójica con extraordinaria cautela.

El arte de la estratagema exige poseer notables habilidades intelectuales y prácticas que solo se adquieren mediante un prolongado entrenamiento. Uno no nace artista, sino que se convierte en artista cultivando sus propios talentos y yendo más allá de sus propios límites.

Cuando se le preguntó a Gorgias qué era lo que le había llevado a vivir más de cien años sin dejar nunca de estudiar y de trabajar, respondió: «No tengo nada de qué acusar a la vejez». Su secreto, que no es un secreto, es haber continuado cultivando el placer de la búsqueda, del conocimiento y de su aplicación.

Hacer subir al enemigo al desván y luego quitar la escalera

El principio de esta estratagema está muy bien ejemplificado por las tradicionales trampas para moscas, esas galerías de rejilla donde se introduce la mosca y ya no puede salir.

Muchas grandes batallas de la historia se han vencido gracias a este principio estratégico.

En el libro de las *36 estratagemas* se explica cómo el general Bi Zaiyu se encontró sin caballería frente al ejército enemigo, mientras que su adversario estaba bien provisto de ella. Comprendiendo que corría el riesgo de ser derrotado, ideó una trampa genial. Por la noche sus soldados recorrieron los alrededores recogiendo los frutos que más les gustan a los caballos. Luego mandó esparcir esos frutos en un gran claro del bosque cerca de una espesura. A la mañana siguiente, en cuanto el ejército enemigo llegó a las proximidades de su campamento, el general ordenó una rápida retirada. La caballería enemiga comenzó a perseguir a la infantería en fuga, que atravesó el claro cubierto de frutos y penetró en la espesura. Los caballeros se detuvieron para decidir cómo continuar con la persecución, pero los caballos encontraron la comida y se dispusieron a dar cuenta de ella, como si fuera el justo premio a su galopada. Los caballeros fueron asaltados y derrotados rápidamente por la infantería enemiga, que apareció repentinamente de entre la espesura del bosque.

«Hacer subir al enemigo al desván y luego quitar la escalera» es la base de toda trampa en la que se haga entrar a nuestro adversario y de la que le impediremos salir. Este principio estratégico guía a los cazadores y a los pescadores, así como a los estudiosos de las técnicas de combate, pero también tiene importantes aplicaciones en la retórica de la persuasión y en la seducción.

La trampa que mejor expresa esta estratagema es la que se utiliza desde la Antigüedad para cazar monos. Se practica una estrecha abertura en un coco, y en ella se inserta un trozo de comida que les guste mucho a los monos. A continuación se ata el coco a un árbol. El mono, atraído por la comida, mete la mano extendida en la hendidura y agarra el bocado pero, al retirar la mano cerrada, se queda atrapado, porque la abertura es demasiado estrecha. El mono no suelta el codiciado bocado y es capturado fácilmente.

Igual que los dulces desaires de la mujer deseada, que al mismo tiempo animan al hombre a insistir en el galanteo haciéndole entrar, por voluntad propia, en la trampa de perseguir una cosa que se ofrece y al mismo tiempo se sustrae. Esta situación hace aumentar el deseo y los esfuerzos del pretendiente, es decir, hace que la mujer se sienta más importante y acrecienta el deseo del hombre.

En el siglo XVIII, el ceremonial de la corte prescribía a las nobles damas que querían seducir a los príncipes decir «no» como si fuese «vamos, insiste»; decir «tal vez»

como si fuese «sí, encantada». Decir «sí» directamente las habría hecho indeseables.

Entregarse un poco y luego jugar al alza induce al otro a seguirnos en la progresiva construcción de la trampa en la que él mismo se meterá lleno de deseo.

Ese mismo procedimiento lo utilizan por desgracia los vendedores que suben mucho el precio de un objeto y lo presentan como si fuese valioso. El comprador ingenuo, engañado por la idea de que si una cosa cuesta mucho debe valer mucho, acaba dejándose estafar.

En las artes marciales, la estratagema de «hacer subir al enemigo al desván y luego quitar la escalera» está ejemplificada por las técnicas de inmovilización del adversario en posturas dolorosas de las que, una vez atrapado, ya no puede salir.

Un espléndido ejemplo de aplicación de la estratagema nos lo ofrece la tradición judía, que cuenta la historia de un juez astuto que debía juzgar a un ambicioso comerciante sin escrúpulos por una pequeña estafa. El juez deseaba dar una lección a aquel hombre, más allá del delito real que hubiera cometido. Así que propuso al imputado tres alternativas para expiar su culpa: pagar una multa muy elevada, sufrir un castigo corporal de cien garrotazos en la espalda o comer diez kilos de cebollas crudas.

Naturalmente, el ambicioso comerciante eligió comer las cebollas. Por desgracia para él, después del primer kilo tenía el paladar abrasado, el estómago ardiendo y una sed insoportable. Se mantuvo firme y comió otro kilo, pero al acabar imploró desesperado que le diesen agua y suplicó que le aplicaran el garrote.

Los garrotazos en la espalda fueron tan dolorosos que, al llegar a cincuenta, destrozado por el dolor, pidió expiar su culpa pagando la multa.

Con la elegante trampa basada en la técnica de la «ilusión de alternativas», el juez logró que el imputado, por voluntad propia, sufriera las tres condenas.

En el ámbito de la retórica de la persuasión, esta técnica representa un modo de convencer al otro haciéndole creer que es él quien elige.

Si yo quiero, por ejemplo, inducir a mi interlocutor a que acepte hacer una cosa que se niega hacer, puedo declarar que hay dos maneras de abordar la situación. Luego le propongo la primera modalidad, que deberá ser claramente fatigosa y ardua. A continuación le expongo la segunda alternativa, la que querría ver realizada y que, aunque dura de aceptar, lo es mucho menos que la primera. Por lo general, la persona acepta inmediatamente hacer lo que deseamos como si hubiese hecho un buen negocio, porque ha evitado lo peor.

Por otra parte, la naturaleza es maestra en estratagemas; basta observar las refinadas trampas que los depredadores elaboran para sus presas: la tela de la araña, el mimetismo del pulpo o los movimientos de la cola del leopardo, que excitan la curiosidad de las gacelas.

Como escribe Santayana: «No hay nada nuevo bajo este cielo sino lo que se ha olvidado».

Crear de la nada

«Todo lo que es creído existe.» Este aforismo representa el principio básico de la estratagema «Crear de la nada», esto es: algo que no existe puede producir efectos concretos si se cree en su existencia. Creer en algo —nos lo enseña toda la historia del hombre— induce a elegir y a actuar. Al hombre no le gusta la incertidumbre y por eso se aferra a las creencias y las convierte en verdaderas para crearse una base sólida donde apoyarse. Nuestra estratagema se vale de esta necesidad humana: se basa en el principio de hacer creer al adversario una realidad inventada que lo induce a reaccionar según nuestros deseos. Para obtener este resultado, nuestra mentira ha de parecer más significativa que la verdad. Por otra parte, como decía Oscar Wilde: «La verdad no es más que la última mentira considerada verdadera». «Engendrar el ser del no ser», dice el *Libro del camino y de la virtud*, presentando con ello el «Crear de la nada» como estratagema fundamental para guiar la mente y las acciones, no solo de los demás sino también las nuestras. Anticipando unos milenios la historia de los procesos de autoengaño (Elster, 1989) que guían nuestra actuación más que la conciencia, la antigua sabiduría enseña la fecundidad de construir creencias que hay que seguir y hacer seguir como si fueran verdaderas, a fin de producir los efectos concretos deseados.

Nos guste o no, somos constantemente artífices y víctimas de nuestros autoengaños. Aprender a utilizar estratégicamente esta tendencia nuestra significa convertirnos en amos y no en siervos inconscientes. Saber utilizar esta estratagema frente a los otros significa decidir si la usamos o no y, por consiguiente, ser realmente responsables, en lo bueno y en lo malo, de lo que nos ocurre.

Una vez más, es válida la regla del arte de la guerra: saber combatir nos hace libres; no combatir es una decisión nuestra y no una renuncia dictada por el miedo. Los romanos afirmaban: «Si quieres la paz, prepara la guerra». Solo la conciencia de nuestros recursos nos proporciona calma y nos permite vivir serenamente.

Volviendo a nuestra estratagema y a sus posibles aplicaciones, tenemos un ejemplo magistral en la segunda y menos conocida parte de la ya mencionada «apuesta» de Pascal, quien propone a los cristianos que sufren una crisis de fe que acudan igualmente a la iglesia, que cumplan con los sacramentos y se comporten «como si» creyeran: la fe no tardará en llegar.

De este modo, el filósofo propuso un procedimiento de persuasión basado en el autoengaño. Si este proceso se repite, conduce —como ha demostrado el lógico noruego Jon Elster en sus investigaciones— a olvidar la opción inicial y a convertir la fe en algo natural.

Comportarse «como si» una cosa fuese verdadera, aunque no esté demostrado que lo sea, hace que al cabo de poco tiempo la consideremos como tal. Este principio es la base de todos los rituales de oración, y es el principio operativo fundamental de los ritos iniciáticos de cualquier secta esotérica. La repetición del ritual convierte la

creencia en una verdad irrefutable. Las llamadas técnicas de «lavado de cerebro» y de manipulación utilizan esa misma lógica. En efecto, para «descondicionar» una mente manipulada es necesario un procedimiento isomorfo en la dirección contraria. Pero el experimento científico que mejor pone de relieve esta estratagema es el célebre trabajo de Zimbardo realizado en la Universidad Stanford en los años setenta: insigne psicólogo y estudioso de los procesos de persuasión, organizó una prisión imaginaria, con falsos guardianes y falsos prisioneros, que eran estudiantes que se habían ofrecido voluntarios para el experimento. Los guardianes tenían que hacer respetar las reglas, los prisioneros interpretaban su papel, incluidas algunas conductas de transgresión de las reglas. El experimento tuvo que ser interrumpido unas pocas semanas más tarde porque tanto los guardianes como los prisioneros habían llegado a una escalada de violencia y torturas real e incontrolable, olvidándose de que se trataba de una ficción con un objetivo de investigación.

Pasando de los procesos de persuasión al comportamiento y a la relación con los demás, invito al lector a analizar esta secuencia: entro en un local convencido de que las personas que hay en él me consideran una persona desagradable o incluso la tienen tomada conmigo. Este prejuicio hará que me muestre rígido y desconfiado. Adoptemos ahora la perspectiva de las personas que están en el local: ven entrar a un individuo que los mira con desconfianza, tiene una actitud defensiva que suena a rechazo o incluso a ofensa contra ellos. Reaccionan adoptando una actitud rígida y mirándolo también con desconfianza. El resultado final es que he tenido la confirmación de que soy desagradable y rechazado.

En realidad, todo ha sido obra mía, resultado de una convicción que yo mismo, con mis actos, he convertido en «verdadera». La contraprueba de ello es la secuencia contraria: entro en el mismo local con las mismas personas, convencido de ser simpático y de gustar a los demás o, incluso, de ser muy apreciado. Animado por esta convicción, mostraré una actitud desenvuelta y relajada, y mi mirada será franca y abierta al contacto. Ante los ojos de los demás, apareceré como una persona amable en busca de compañía. Esto hará que se sientan honrados y gratificados y, por tanto, reaccionarán de forma especular, devolviéndome señales amistosas.

El resultado, en esta ocasión, será que yo he tenido la confirmación de gustar a los demás porque se han mostrado complacidos de relacionarse conmigo.

No se trata de magia, sino solo del efecto de una secuencia interactiva creada de la nada.

En el arte del combate, la estratagema consiste en hacer creer al adversario que somos mucho más fuertes y decididos de lo que en realidad somos, induciéndolo a temer el enfrentamiento y ofreciéndonos la posibilidad de partir con ventaja. De este modo doblegamos su voluntad y hacemos que se sienta derrotado antes de estarlo. El combatiente atemorizado pierde su fuerza porque o actúa empujado por el miedo y ataca desordenadamente o, convencido de no estar a la altura, se mostrará poco decidido y fácil de doblegar. El arte consiste en someter a nuestro contrincante a través de nuestra postura y de nuestra mirada, que deben transmitir seguridad, calma

y determinación.

Un malintencionado que se encuentra frente a una postura de este tipo dudará de si se halla ante una persona «peligrosa», y la mayoría de las veces desistirá de su intento. Ya hemos hablado del caudillo romano Quinto Fabio Máximo «el Contemporizador», que recurría a esta estratagema para vencer sin combatir. En la tradición de los caballeros medievales o de los sabios guerreros chinos, muchas veces se evitaban los combates precisamente gracias a un ritual de enfrentamiento en el que los contendientes se medían psicológicamente. Si ninguno de los dos daba señales de ceder, raramente tenía lugar el duelo, y ambos se saludaban con respeto mutuo. Este es uno de los motivos por los que en la enseñanza de las artes marciales tradicionales existe una especie de obsesión por el aprendizaje de las posturas de guardia: una postura adoptada de forma plástica, y sin concesiones emotivas, indica la disposición y la determinación de combatir, e infunde temor en el adversario inexperto y respeto en el adversario competente. Este primer acto es el movimiento estratégico preliminar para enfrentarse con éxito al enemigo. La duda de tener enfrente a un adversario más hábil funciona mejor que la certeza acerca de las propias capacidades y crea inseguridad y dudas, activando la tendencia a evitar el enfrentamiento.

La habilidad de «crear de la nada» no es solo uno de los vehículos fundamentales de poder personal e interpersonal, sino también una competencia fundamental, que nos permite pasar de la posición de quien construye lo que padece a la posición de quien construye lo que gestiona.

La estratagema del truco revelado

La manera más eficaz de oponerse a las maniobras de un hábil estratega es conocer sus trucos y artificios. Si conozco el principio de la estratagema utilizada por mi adversario puedo ejecutar el contragolpe. Pero existe otra revelación: declarar por anticipado el efecto que se pretende producir, como si lanzásemos una profecía o un sortilegio. La estratagema desvelada se convierte así en una especie de anatema que sugestionan al adversario, que tratará de oponerse a los efectos, ya conocidos, pero ahora profetizados por la estratagema. El esfuerzo enorme por controlar las propias reacciones lo conducirá a la pérdida de control. En efecto, la ansiedad por lograr el control conduce al bloqueo total: el contendiente, en su esfuerzo por oponerse a la profecía de que es objeto, acaba cumpliéndola.

La tradición griega nos ofrece una imagen espléndida de este proceso con el mito de Edipo. La historia comienza con la terrible profecía anunciada a Layo, rey de Tebas, por el oráculo de Delfos. El oráculo había dicho que moriría a manos de su hijo, quien yacería con su madre. Layo, para escapar de la profecía, abandonó a su hijito en el monte Citerón con los pies atados. Un pastor lo encontró, lo llevó a su casa y le puso el nombre de Edipo. Muchos años después, Edipo se dio cuenta de que no se parecía en nada a sus padres y decidió dirigirse a Delfos para consultar a la Pitia, quien le profetizó que mataría a su padre y yacería con su madre. Edipo, aterrorizado, huyó. En una encrucijada, a la salida de Tebas, se topó con Layo y en el transcurso de una discusión lo mató. Tras haber derrotado a la Esfinge —que desde hacía años tenía secuestrada la ciudad de Tebas—, Edipo se convirtió en rey de su verdadera ciudad y se casó con la reina Yocasta, su madre.

La tragedia se produjo precisamente gracias al esfuerzo de Layo por impedirlo.

La estratagema del truco desvelado se encuentra asimismo en la base de todos los anatemas vudús. No obstante, en este caso la maldición actúa gracias a la creencia del sujeto en la magia; sugestionado y aterrorizado, entra en un estado de trance en el que el miedo de lo que puede suceder acaba produciendo los resultados.

Analicemos el principio que sirve de base a este artificio: se trata del paso de una lógica del engaño oculto a la lógica de la «profecía que se autorrealiza». El artifice de la profecía ha de ser un buen comunicador ya que ha de crear la duda (o la creencia) de que es posible que el sortilegio se realice. Esto provoca reacciones destempladas y frenéticas que, al aumentar la inseguridad, acaban por confirmarlo. La creencia, en cambio, lleva a pensar que el anatema está haciendo efecto y está desencadenando la reacción de miedo incontrolado que lo materializará.

En ambos casos la profecía se autorrealiza.

En el terreno de la comunicación interpersonal, esta estratagema es especialmente útil frente a las personas que tratan de controlar constantemente la relación y el diálogo. Declararles por anticipado el efecto de lo que vamos a decir tiene una doble consecuencia: hace que se sientan reconocidas en su inteligencia y se las induce a

quedarse atrapadas en el mecanismo de la profecía que se autorrealiza.

Lo mismo ocurre en la interacción entre un experto hipnotizador y un sujeto que se muestra reacio, al que el hipnotizador profetizará que será precisamente su resistencia la que hará que se le manifiesten los signos del trance hipnótico: la elevación espontánea de una mano o el entumecimiento de un brazo. El sujeto renuente, en un intento de controlar la situación, tratará de escuchar y de frenar cualquier mínima reacción. Pero justamente esto hará que sienta los signos profetizados, que en realidad están provocados por él mismo. Al llegar a este punto, la suerte ya está echada, bastará seguir en esta dirección para que se produzca rápidamente la caída en trance.

Como afirmaba Protágoras, ante un interlocutor hábil hay que hacer más fuerte el argumento más débil.

Cambiar constantemente siendo los mismos

La imagen más significativa de este aforismo es el agua, que es capaz de cambiar constantemente de estado y seguir siendo siempre el mismo elemento. Puede ser un fluido, un sólido o un gas; puede ser blanda o dura, rígida o elástica; inmóvil o impetuosa, tranquila o embravecida; puede fluir lentamente o arrollar, burlar un obstáculo o chocar violentamente contra él; precipitarse o brotar. El agua es la analogía natural del cambio como capacidad de adaptarse estratégicamente a las distintas circunstancias.

De ahí que escriba Lao Tsé: «El agua lo vence todo porque se adapta a todo».

La capacidad de transformarse, adaptándose a las necesidades exigidas por las circunstancias, es la esencia del arte de la estratagema. Saber cambiar las perspectivas y las acciones es, de hecho, el requisito previo fundamental para poder seleccionar y aplicar las diferentes estratagemas.

Girar en torno al propio eje y contemplar la realidad desde diferentes puntos de vista permite tener una percepción global y al mismo tiempo diferenciada: un requisito esencial para seleccionar o desarrollar soluciones alternativas, cuando las ordinarias no producen efecto.

«Cambiar constantemente siendo los mismos» exige abandonar cualquier tipo de ortodoxia, optando por la «conciencia operativa» y la «habilidad aplicativa» como alternativas a la rígida teoría. Como declara provocadoramente François Jullien, «El sabio no tiene ideas», en el sentido de que no se queda fijado en ninguna de ellas, sino que se desplaza continuamente de una a otra, para que su mente y su percepción del mundo no queden atrapadas por los prejuicios. Siguiendo la misma línea del taoísmo, la filosofía zen propone el concepto de «verdades de error», tales son los conocimientos instrumentales necesarios para la consecución de objetivos concretos, solo son «verdaderas» cuando funcionan, y erróneas si fracasan. Las «verdades de error», esto es, la sabiduría y conocimiento operativo para el budista, se diferencian de las «verdades de esencia», que solo pueden hallarse en lo trascendente, accediendo, a través de la iluminación, a otro estadio que ya no es la vida material.

Por esto Takuan, maestro japonés de la guerra, le enseña al guerrero el precepto zen: «Deberemos tener viva la mente sin detenerse en nada».

«La virtud consiste en no estancarse, por consiguiente, si se quiere dejar lo poco por lo mucho, es necesario ser conscientes de las propias fijaciones y apartarse de ellas.» Con estas palabras Shoshan, otro gran maestro zen, subraya la importancia de ser flexibles y cambiar constantemente.

Para los sofistas, el arte de la variación del punto de vista representaba la clave del proceso de persuasión. La capacidad de inventar soluciones nuevas y creativas se basaba en la habilidad de superar esquemas prefijados que resultaban ineficaces, infringiendo creativamente la ortodoxia.

Estas tradiciones anticipan la moderna filosofía de la ciencia, cuyo imperativo ético

es «obra siempre de modo que aumentes el número de posibilidades de elección» (von Foerster, 1973). Sin embargo, cambiar y seguir siendo el mismo no es una habilidad que se aprenda fácil y rápidamente. Exige un ejercicio constante, porque nuestra mente, bien sea por economía, bien sea por necesidad de seguridad, tiende a construir puntos firmes. Para mantener la elasticidad, los seres humanos han de ejercitarse continuamente en mirar las cosas desde varios puntos de vista, evitando anquilosarse en una única perspectiva. Solo un prolongado entrenamiento en este tipo de gimnasia mental permite alcanzar la espontaneidad. Si el ejercicio es interrumpido, en poco tiempo nuestra mente tenderá a protegerse y el pensamiento quedará atrapado en una coraza.

En la mitología griega esta idea está representada por el mito de Sísifo, el personaje condenado a empujar eternamente una roca por una ladera empinada: una vez casi alcanzada la cima, la piedra rueda hacia abajo y Sísifo se ve obligado a empezar de nuevo.

La tradición griega, dramática y heroica, nos ofrece una imagen trágica de la condena existencial del hombre. Si descendemos a la práctica cotidiana o analizamos la evolución humana, todo nos parece menos trágico, porque el desafío constante a nuestros límites es, desde siempre, lo que alimenta el entusiasmo por vivir. La emoción del descubrimiento se opone constantemente a la tendencia a la parálisis tranquilizadora.

Nos encontramos de nuevo con la complementariedad y la reciprocidad: saber montar sobre las olas de nuestro océano interior es «Cambiar constantemente siendo los mismos».

Vayamos ahora, como es habitual, a los ejemplos concretos; la estratagema halla su expresión en las palabras del maestro Sun Tzu: «De quien sabe conquistar la victoria cambiando y transformándose de acuerdo con los movimientos del enemigo se dice que es igual a un espíritu».

Como el agua, el sabio guerrero se adapta a las acciones de su adversario sintonizando con él hasta arrebatarse su energía. Este principio estratégico es la base de todas las llamadas artes marciales suaves, como el taichi y el aikido, en las que el luchador experto no se enfrenta a la fuerza del adversario sino que la secunda, la captura y la transforma de energía agresiva en energía de defensa.

Si un agresor se lanza sobre nosotros, en vez de oponer a su impulso nuestra resistencia podemos hacer girar elegantemente nuestro cuerpo sobre su eje mientras sujetamos cualquier parte de su cuerpo. La fuerza de su impulso es capturada y reorientada en el movimiento rotatorio realizado por nosotros. Será suficiente seguir esa rotación, manteniendo la presa, para desequilibrar a nuestro adversario y provocarle una violenta caída, soltándolo de golpe al término de la rotación sobre nuestro eje. Una vez más prescribe Sun Tzu: «Utiliza la cólera para confundirlos, la humildad para hacerlos arrogantes, destroza sus nervios con el ingenio, sé un motivo de discordia entre ellos. Atácalos cuando estén desprevenidos, suelta el golpe cuando menos se lo esperen. Sé tan sutil que resultes informe, tan silencioso que resultes

imperceptible. Solo así podrás ser artífice del destino de tus enemigos».

Cambiar la táctica y las maniobras hasta encontrar la que funciona, sin descomponerse, sino pasando fluidamente de una a otra, no solo es la esencia de la estrategia de combate sino que representa además el principio motor de los procesos de innovación y de solución de los problemas. El estudioso de la creatividad asociada a los inventos científicos, Altshuller, en sus estudios sobre los procesos mentales que llevan a inventar nuevas soluciones a problemas que de otro modo serían irresolubles, explica que estos son el producto de una constante mutación de las perspectivas adoptadas en el análisis de los problemas. En otras palabras, los inventos más importantes son el resultado del cambio constante de la perspectiva desde la que el problema es observado, hasta llegar al descubrimiento de la que sirve para guiarnos a la construcción de la solución.

Arquímedes, Leonardo, Newton, Edison, Einstein y los otros grandes inventores no solo tenían destellos de creación geniales, sino que construían los procesos de descubrimiento sometiendo continuamente a discusión sus propios conocimientos, hasta hallar el que era útil para el objetivo propuesto.

En el campo de la persuasión «Cambiar constantemente siendo los mismos» está representado por la refinada capacidad de sintonizar con las exigencias de nuestro interlocutor a fin de hacer que se sienta cómodo y totalmente comprendido, para guiarlo luego, mediante artificios retóricos complementarios a su estilo lingüístico y relacional, a cambiar su punto de vista sin ninguna resistencia.

El arte de persuadir, sostenía Gorgias, se diferencia mucho de todas las otras artes, puesto que todo se le somete espontáneamente, y no mediante la violencia. La habilidad no consiste, pues, en forzar las opiniones del otro oponiéndose dialécticamente a ellas sino, sintonizando con las características del interlocutor, orientarlas suavemente en la dirección deseada.

Esto quiere decir ser capaces de cambiar continuamente nuestro estilo relacional y comunicativo para hacerlo complementario al de nuestro interlocutor. Una vez establecida la sintonía en el diálogo, cualquier evolución suya aparecerá como un efecto natural y será, por ello, calurosamente acogida.

El sentido de esta estratagema representa no solo un principio desde el punto de vista técnico y aplicativo, sino el requisito previo al que debe tender el sabio-guerrero-persuasor. Representa la capacidad que hace posible la mayoría de las otras habilidades y, por consiguiente, ha de ser cultivada y ejercitada como fundamento de la propia personalidad. Del mismo modo que las cosas que se endurecen se tornan frágiles y corren el riesgo de romperse, también nuestra personalidad, si se endurece, se torna frágil, víctima de su propia rigidez.

Vencer sin combatir

La última de las estratagemas esenciales es la síntesis final de las capacidades conseguidas gracias al ejercicio de la sabiduría aplicada, esto es, el objetivo más elevado que el sabio-guerrero-persuasor puede alcanzar.

«Vencer sin combatir» significa haber alcanzado un nivel tal de habilidad estratégica y virtud que genera en cualquier adversario no solo temor, sino respeto y admiración, hasta el punto de que este ni siquiera contempla la idea de luchar.

El adversario ha de percibir en vuestra actitud calma, seguridad y fascinación, capaces no solo de doblegar su voluntad de combatir contra vosotros sino de suscitar en él el deseo de imitaros. Lo que convence al adversario de convertirse en vuestro seguidor es la percepción inmediata de vuestras virtudes personales. Para obtener este efecto sugestivo es indispensable poseer un gran carisma. ¿Y qué es el carisma, si no la sabiduría y la habilidad prácticas que rezuman por todos nuestros poros?

Cultivar pacientemente las propias virtudes; profundizar constantemente en el conocimiento; aprender continuamente habilidades; ejercitar sin tregua las capacidades adquiridas para mejorarlas: esta es la esencia de «Vencer sin combatir». El objetivo no es aparecer como invencibles, sino convertirnos en modelos que hay que imitar. No hacer hincapié en el miedo, sino en la admiración.

Se decía que los soldados de Alejandro Magno estaban como enamorados de él; lo hubieran seguido a cualquier parte, no por miedo sino por amor. Todos los grandes caudillos han seducido y fascinado a sus tropas, y de este modo han sacado el máximo partido de ellas. Sun Tzu afirma que el mejor general es el que es seguido por sus soldados por afecto y admiración, no por temor.

Creo que al llegar a este punto el lector se preguntará: «¿Dónde está el truco? ¿Dónde está el sutil engaño? ¿En qué consiste el artificio para ser capaces de vencer sin combatir?».

El truco en este caso es la ausencia de truco. Paradójicamente, la estratagema corresponde a la verdad, en el sentido de que no hay engaño. Ser lo que se aparenta. Si a la percepción externa de mis virtudes no corresponde mi capacidad real, antes o después esta máscara engañosa caerá y mostrará las miserias. De modo que no se trata de construirse una imagen para venderla a los otros y a uno mismo, sino de construir a través del conocimiento y el ejercicio las habilidades que fascinan a los demás. «Sé lo que pareces.» Al final volvemos al principio: «El secreto es que no hay secretos».

«Cabalgar el propio tigre» no es un artificio sino una habilidad, fruto del estudio y la aplicación constantes. Porque si bien podemos engañar con relativa facilidad a los demás respecto a nuestras capacidades reales, no es tan fácil engañarnos a nosotros mismos.

Dice una sentencia china: «Todas las noches nos acostamos con un tigre agazapado a nuestro lado. No sabemos si al despertar querrá lamernos o despedarnos».

Con esta metáfora la sabiduría antigua quiere recordar la relación que cada uno de nosotros tiene con sus propios límites.

Solo tratando de mejorarnos constantemente podemos conseguir que el tigre sea nuestro amigo, ya que nadie puede evitar la peor y más peligrosa de las compañías: nosotros mismos.

Al llegar al término de nuestro viaje en el arte de las estratagemas, espero haber aclarado que no existe magia alguna, sino solo habilidades que producen efectos extraordinarios. Espero también haber demostrado que convertirse en sabios-guerreros-persuasores no lleva a la construcción de un hombre falso, que teje engaños y manipula deslealmente a los demás, sino exactamente lo contrario. No es casual que el principio básico de esta última estratagema sea el mismo principio ético expresado por el mayor pacifista, Gandhi: «Sé lo que querrías que fuese el mundo».

Bibliografía

- ALATI, A., *Le arti marziali cinesi*, Roma, Atanòr, 2001.
- ALTSHULLER, G., *The Innovation Algorithm*, Worcester (MA), Technical Innovation Center, 2000.
- ANÓNIMO, *I 36 stratagemmi. L'arte cinese di vincere*, Nápoles, Guida, 1990.
- BATESON, G., *Espíritu y naturaleza*, Buenos Aires, Amorrortu, 1997.
- BOORSTIN, D., *L'avventura della ricerca*, Milán, Raffaello Cortina, 2002.
- CIALDINI, R., *Le armi della persuasione*, Florencia, Giunti, 1984.
- CLEARY, T., *L'arte giapponese della guerra*, Milán, Mondadori, 2000.
- DARWIN, C., *La descendencia del hombre y la selección en relación al sexo*, Madrid, Revista de Medicina y Cirugía Prácticas, 1885.
- DE BOTTON, A., *Las consolaciones de la filosofía*, Madrid, Taurus, 2001.
- DENG MING DAO, *La via del saggio*, Milán, Guanda, 1999.
- DIELS, H. y KRANZ, W., *I presocratici: testimonianze e frammenti*, Bari, Laterza, 1981.
- DOISE, W., «Mass Psychology, Social Psychology, and the Politics of Mussolini», en R. Moscovici, *Changing Conceptions of Crowd Mind and Behavior*, Nueva York, Springer, 1986, pp. 69-82.
- ELSTER, J. (ed.), *The Multiple Self*, Cambridge University Press, 1985.
- , *Ulises y las sirenas: estudios sobre racionalidad e irracionalidad*, México, FCE, 1989.
- EMANUELE, P., *Cogito ergo sum*, Milán, Salani, 2001.
- ERASMO DE ROTTERDAM, *Adagios del poder y de la guerra; y Teoría del adagio*, Madrid, Alianza, 2008.
- ERICKSON, M. H., «Special technique of brief hypnotherapy», en *Journal of clinical and Experimental Hypnosis* 2 (1954), pp. 109-129.
- , «The confusion technique in hypnosis», en *American Journal of Clinical Hypnosis* 6 (1964), pp. 183-207.
- , «The use of symptoms as an integral part of hypnotherapy», en *The American Journal of Clinical Hypnosis* 8 (1965), pp. 57-65.
- FIORINZA, A., *Niños y adolescentes difíciles*, Barcelona, Integral, 2003.
- FOERSTER, H. von, «On Constructing a Reality», en W. F. E. Preiser (ed.), *Environmental design research*, Stroudsburg (PA), Dowden, Hutchinson & Ross, vol. 2, 1973, pp. 35-46 [trad. cast.: «Construyendo una realidad», en P. Watzlawick (ed.), *La realidad inventada: ¿cómo sabemos lo que creemos saber?* Barcelona, Gedisa, 1995].
- JULLIEN, F., *Tratado de la eficacia*, Madrid, Siruela, 1999.
- , *Un Sabio no tiene ideas o el otro de la filosofía*, Madrid, Siruela, 2001.
- LEE, B., *Chinese Gung Fu*, Santa Clarita, Ohara, 1987.

- NARDONE, G., *Suggestione, ristrutturazione, cambiamento. L'approccio strategico e costruttivista della psicoterapia breve*, Milán, Giuffrè, 1991.
- , *Miedo, pánico, fobias: la terapia breve*, Barcelona, Herder, 2002a.
- NARDONE, G., *Psicosoluciones: cómo resolver rápidamente problemas humanos complicados*, Barcelona, Herder, 2002b.
- , *Más allá del miedo*, Barcelona, Paidós, 2003.
- , *Terapia Estratégica para la empresa*, Barcelona, Integral, 2005.
- , *No hay noche que no vea el día: la terapia breve para los ataques de pánico*, Barcelona, Herder, 2008.
- y WATZLAWICK, P., *El arte del cambio*, Barcelona, Herder, 1995.
- OWEN, N., *The Magic of Methaphor*, Bancyfelin (Gales), Crown, 2001 [trad. cast.: *La magia de la metáfora: 77 relatos breves para educadores, formadores y pensadores*, Bilbao, Desclee de Brouwer, 2003].
- PLUTARCO, «Diálogos píticos», en *Obras morales y de costumbres: moralia*, Madrid, Gredos, vol. 6, 1985-2004.
- , *Obras morales y de costumbres: moralia*, Madrid, Gredos, 1985-2004.
- , *Vidas paralelas*, Madrid, Gredos, 2001-2006.
- POLGAR, A., *Piccole storie senza morale*, Milán, Adelphi, 1994.
- SAWYER, R. (ed.), *Cento strategie non ortodosse*, Vicenza, Neri Pozza, 2000.
- SEVERINO, E., *La filosofía antigua*, Barcelona, Ariel, 1992.
- SHAKESPEARE, W., *Romeo y Julieta*, Madrid, Aguilar, 1986.
- SKORJANEČ, B., *Il linguaggio della terapia breve*, Milán, Ponte alle Grazie, 2000.
- SÓFOCLES, *Edipo rey, Edipo en Colono, Antígona*, Madrid, Edaf, 1997.
- SUN BIN, *El arte de la guerra*, Madrid, Edaf, 1996.
- SUN TZU, *El arte de la guerra*, Madrid, La esfera de los libros, 2007.
- THOM, R., *Física aristotélica y teoría de las catástrofes*, Barcelona, Gedisa, 1990.
- WATZLAWICK, P., *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*, Barcelona, Herder, 1995a.
- (ed.), *La realidad inventada: ¿cómo sabemos lo que creemos saber?*, Barcelona, Gedisa, 1995b.
- , *El lenguaje del cambio*, Barcelona, Herder, 2012.
- y NARDONE, G., *Terapia breve estratégica*, Barcelona, Paidós, 2000.

Información adicional

Ficha del libro

Este libro pretende explicar el arte de resolver problemas complicados mediante soluciones aparentemente simples. Este arte no contempla recurrir a *verdades* tranquilizadoras, esto es, conocimientos definitivos acerca de la realidad que nos rodea, sino que considera más bien el uso de estratagemas que violan el sentido común y la lógica racional.

En 1930, a orillas del Danubio ocurrió un hecho del que los diarios de la época dieron destacada información. Un joven con intenciones suicidas se arrojó desde un puente; a los gritos de los testigos acudió un gendarme, quien, en vez de lanzarse al agua, apuntó con su fusil al joven y gritó: «¡Sal de ahí o disparo!» El hombre obedeció y salió del agua. El gendarme acababa de realizar espontáneamente un acto paradójico que funcionó a la perfección como estratagema de «apagar el fuego añadiendo leña».

La historia de la humanidad está llena de estas estratagemas capaces de invertir rápidamente el desenlace de una situación: basta pensar en Ulises y su caballo de Troya, que representa la esencia heroica de la inteligencia estratégica.

Biografía



Giorgio Nardone es director del Centro di Terapia Strategica de Arezzo, que fundó junto con Paul Watzlawick. Dirige la Escuela de Especialización en Psicoterapia Breve Estratégica y la Escuela de Comunicación y Problem Solving Estratégico, con sedes en Arezzo, Milán, Madrid y Barcelona. Reconocido internacionalmente como el máximo exponente de los investigadores que impulsaron la evolución de la Escuela de Palo Alto, es autor de numerosos trabajos que se han convertido en una referencia teórica y práctica para estudiosos, psicoterapeutas y *managers* de todo el mundo.

Otros títulos de interés

Elisa Balbi y Alessandro Artini

Curar la escuela

Elisa Balbi, Elena Boggiani, Michele Dolci y Giulia Rinaldi

Adolescentes violentos

Roberta Milanese y Paolo Mordazzi

Coaching estratégico

Giorgio Nardone

Corrígeme si me equivoco

Problem Solving Estratégico

Psicosoluciones

Giorgio Nardone, Emanuela Giannotti y Rita Rocchi

Modelos de familia

Giorgio Nardone y Claudette Portelli

Conocer a través del cambio

Giorgio Nardone y Alessandro Salvini

El diálogo estratégico

Giorgio Nardone y Matthew D. Selekman

Hartarse, vomitar, torturarse

**VIKTOR EL HOMBRE
FRANKL EN BUSCA
DE SENTIDO**



Herder

El hombre en busca de sentido

Frankl, Viktor

9788425432033

168 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

* Nueva traducción*

El hombre en busca de sentido es el estremecedor relato en el que Viktor Frankl nos narra su experiencia en los campos de concentración.

Durante todos esos años de sufrimiento, sintió en su propio ser lo que significaba una existencia desnuda, absolutamente desprovista de todo, salvo de la existencia misma. Él, que todo lo había perdido, que padeció hambre, frío y brutalidades, que tantas veces estuvo a punto de ser ejecutado, pudo reconocer que, pese a todo, la vida es digna de ser vivida y que la libertad interior y la dignidad humana son indestructibles. En su condición de psiquiatra y prisionero, Frankl reflexiona con palabras de sorprendente esperanza sobre la capacidad humana de trascender las dificultades y descubrir una verdad profunda que nos orienta y da sentido a nuestras vidas.

La logoterapia, método psicoterapéutico creado por el propio Frankl, se centra precisamente en el sentido de la existencia y en la búsqueda de ese sentido por parte del hombre, que asume la responsabilidad ante sí mismo, ante los demás y ante la vida. ¿Qué espera la vida de nosotros?

El hombre en busca de sentido es mucho más que el testimonio de un psiquiatra sobre los hechos y los acontecimientos vividos en un campo de concentración, es una lección existencial. Traducido a medio centenar de idiomas, se han vendido millones de ejemplares en todo el mundo. Según la Library of Congress de Washington, es uno de los diez libros de mayor influencia en Estados Unidos.

[Cómpralo y empieza a leer](#)



Jean Grondin

La filosofía de la religión



Herder

La filosofía de la religión

Grondin, Jean

9788425433511

168 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

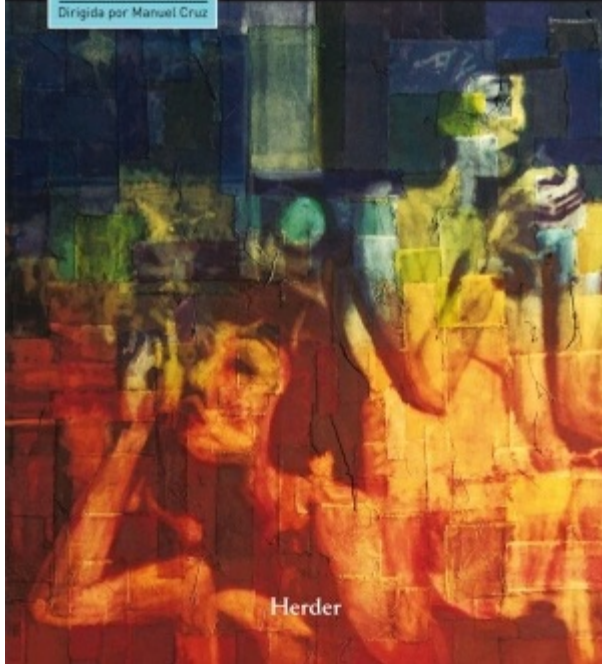
¿Para qué vivimos? La filosofía nace precisamente de este enigma y no ignora que la religión intenta darle respuesta. La tarea de la filosofía de la religión es meditar sobre el sentido de esta respuesta y el lugar que puede ocupar en la existencia humana, individual o colectiva.

La filosofía de la religión se configura así como una reflexión sobre la esencia olvidada de la religión y de sus razones, y hasta de sus sinrazones. ¿A qué se debe, en efecto, esa fuerza de lo religioso que la actualidad, lejos de desmentir, confirma?

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Byung-Chul Han
La sociedad del cansancio

PENSAMIENTO HERDER
Dirigida por Manuel Cruz



Herder

La sociedad del cansancio

Han, Byung-Chul

9788425429101

80 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Byung-Chul Han, una de las voces filosóficas más innovadoras que ha surgido en Alemania recientemente, afirma en este inesperado best seller, cuya primera tirada se agotó en unas semanas, que la sociedad occidental está sufriendo un silencioso cambio de paradigma: el exceso de positividad está conduciendo a una sociedad del cansancio. Así como la sociedad disciplinaria foucaultiana producía criminales y locos, la sociedad que ha acuñado el eslogan Yes We Can produce individuos agotados, fracasados y depresivos.

Según el autor, la resistencia solo es posible en relación con la coacción externa. La explotación a la que uno mismo se somete es mucho peor que la externa, ya que se ayuda del sentimiento de libertad. Esta forma de explotación resulta, asimismo, mucho más eficiente y productiva debido a que el individuo decide voluntariamente explotarse a sí mismo hasta la extenuación. Hoy en día carecemos de un tirano o de un rey al que oponernos diciendo No. En este sentido, obras como Indignaos, de Stéphane Hessel, no son de gran ayuda, ya que el propio sistema hace desaparecer aquello a lo que uno podría enfrentarse. Resulta muy difícil rebelarse cuando víctima y verdugo, explotador y explotado, son la misma persona.

Han señala que la filosofía debería relajarse y convertirse en un juego productivo, lo que daría lugar a resultados completamente nuevos, que los occidentales deberíamos abandonar conceptos como originalidad, genialidad y creación de la nada y buscar una mayor flexibilidad en el pensamiento: "todos nosotros deberíamos jugar más y trabajar menos, entonces produciríamos más".

[Cómpralo y empieza a leer](#)



Martin Heidegger

La idea de la filosofía
y el problema de
la concepción del mundo

Herder

La idea de la filosofía y el problema de la concepción del mundo

Heidegger, Martin

9788425429880

165 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

¿Cuál es la tarea de la filosofía?, se pregunta el joven Heidegger cuando todavía retumba el eco de los morteros de la I Guerra Mundial. ¿Qué novedades aporta en su diálogo con filósofos de la talla de Dilthey, Rickert, Natorp o Husserl? En otras palabras, ¿qué actitud adopta frente a la hermeneútica, al psicologismo, al neokantismo o a la fenomenología? He ahí algunas de las cuestiones fundamentales que se plantean en estas primeras lecciones de Heidegger, mientras éste inicia su prometedora carrera académica en la Universidad de Friburgo (1919- 1923) como asistente de Husserl.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

JESPER JUUL



Decir no, por amor

Padres que hablan claro:
niños seguros de sí mismos

Herder

Decir no, por amor

Juul, Jesper

9788425428845

88 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

El presente texto nace del profundo respeto hacia una generación de padres que trata de desarrollar su rol paterno de dentro hacia fuera, partiendo de sus propios pensamientos, sentimientos y valores, porque ya no hay ningún consenso cultural y objetivamente fundado al que recurrir; una generación que al mismo tiempo ha de crear una relación paritaria de pareja que tenga en cuenta tanto las necesidades de cada uno como las exigencias de la vida en común.

Jesper Juul nos muestra que, en beneficio de todos, debemos definirnos y delimitarnos a nosotros mismos, y nos indica cómo hacerlo sin ofender o herir a los demás, ya que debemos aprender a hacer todo esto con tranquilidad, sabiendo que así ofrecemos a nuestros hijos modelos válidos de comportamiento. La obra no trata de la necesidad de imponer límites a los hijos, sino que se propone explicar cuán importante es poder decir no, porque debemos decirnos sí a nosotros mismos.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Índice

Cubierta	2
Portada	4
Página de créditos	5
Índice	6
Prólogo	8
PRIMERA PARTE	9
La tradición	10
El arte de Metis: astucia, audacia y habilidad	11
El arte de la guerra: vencer con el mínimo esfuerzo	14
El arte de la persuasión: inducir al cambio	17
SEGUNDA PARTE	21
Premisa	22
LAS ESTRATAGEMAS ESENCIALES	23
Surcar el mar a espaldas del cielo	23
Mentir diciendo la verdad	26
Partir después para llegar antes	29
Enturbiar las aguas para que floten los peces	32
Si quieres enderezar algo, primero aprende a retorcerlo aún más	34
Circular contra lineal, lineal contra circular	36
Matar a la serpiente con su propio veneno	39
Apagar el fuego añadiendo leña	41
Hacer subir al enemigo al desván y luego quitar la escalera	45
Crear de la nada	48
La estratagema del truco revelado	51
Cambiar constantemente siendo los mismos	53
Vencer sin combatir	56
Bibliografía	58
Información adicional	60
Ficha del libro	60
Biografía	61
Otros títulos de interés	62

