

EL ARTE DE LA GUERRA

La interpretación definitiva
del libro clásico de Sun Tzu

STEPHEN F. KAUFMAN,
HANSHI 10º DAN

3ª EDICIÓN



EL
ARTE
DE LA
GUERRA



EL ARTE DE LA GUERRA

*La interpretación definitiva
del libro clásico de Sun Tzu*

STEPHEN F. KAUFMAN, HANSHI 10º DAN

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Título original de la obra: The art of war
© Charles E. Tuttle Co., Inc.

Traducción: Josep Padró Umbert

Director de colección y revisor técnico: Fidel Font

© 2000, Stephen F. Jaufman
Editorial Paidotribo
C/ Consejo de Ciento, 245 bis 1.º 1.ª
08011 Barcelona
Tel. 93 323 33 11 Fax: 93 453 50 33
E-mail: paidotribo@paidotribo.com
<http://www.paidotribo.com>

Primera edición
I.S.B.N.: 84-8019-474-X

Fotocomposición: PC Fotocomposició, S.A.
Llull, 105-107, 1er – 08005 Barcelona
Impreso en España por A & M Gràfic

*Este libro está dedicado a Lita,
Adam, Andrew (el guerrero más nuevo)
y a todas las siguientes generaciones de nuestro clan.*

CONTENIDO

Prólogo	ix
LIBRO 1: Consideraciones y estimaciones para la guerra	1
LIBRO 2: Preparativos para la guerra	11
LIBRO 3: La naturaleza de los ataques	19
LIBRO 4: Cómo pensar en la guerra	31
LIBRO 5: Utilización del poder del cielo	39
LIBRO 6: Fortaleza y debilidad	43
LIBRO 7: Manipulación de las circunstancias ...	49
LIBRO 8: Variaciones de la realidad en la guerra	59
LIBRO 9: La virtud de cambiar las posiciones...	65
LIBRO 10: Control y mantenimiento del territorio	71
LIBRO 11: Conducción y dirección de campañas	77
LIBRO 12: Furia en el combate	83
LIBRO 13: Espías y traidores	87

PRÓLOGO

Sun Tzu vivió –si es que realmente existió– aproximadamente hace dos mil años. En aquellos días obras como *El Arte de la Guerra* eran transmitidas oralmente por personas ilustradas; pero, con el tiempo, las lecciones llegaban a corromperse. Enseñadas en nombre de Sun Tzu, estas lecciones son fundamentales para las personas inteligentes que buscan entender su conquista y aplicación, según sus propios objetivos. En esta obra el lector aprenderá cómo debe ser tratada la gente y cómo tratar con ella. La obra fue escrita por hombres de mando y líderes de estados. Es para los ambiciosos y los fuertes de espíritu; aquí no deben buscarse lecciones de moralidad.

Sun Tzu ha sido traducido e interpretado incontables veces por personas con escaso conocimiento de la realidad del verdadero combate, tanto a nivel físico como mental. Se ha dicho de todo sobre su obra, pero sigue siendo todavía una guía para el control de gente, lugares y cosas. Puede interpretarse como específica para combates mortales o como guía general para la dirección agresiva, noble, orientada hacia un objetivo.

La mayoría de las traducciones e interpretaciones disponibles sostiene un enfoque poético que realmente no corresponde a los tiempos en que vivimos. Existe la tendencia de mantener una “mística” en relación con los conocimientos antiguos, lo que no deja de ser curioso en relación a la personalidad agresiva actual. Estamos viviendo en una red global y debemos pensar en términos concluyentes si queremos tener éxito en nuestros tratos de negocios, que pueden

desarrollarse en una sala de juntas, en una sala de justicia, en un despacho de abogados, o en el campo de batalla; donde sea queelijamos.

En esta interpretación detallo las acciones que deben emprenderse para mantener el control de un ambiente. Obviamente, las explicaciones deben ponerse en el contexto de la experiencia del lector. Es, por consiguiente, un libro en tiempo real. Mi trabajo se basa totalmente en la experiencia, y es el producto de la intensa meditación de los preceptos sugeridos inicialmente por Sun Tzu. Una mentalidad práctica carente de sentimientos, de sangre fría, es esencial para el desarrollo personal tanto en el campo de batalla como en la mesa de negociaciones, y si se quiere triunfar en tales situaciones, hay que actuar en consecuencia. Se precisa esta mentalidad si verdaderamente se desea estar entre los pocos.

Prescindo de los comentarios efectuados por pretendidos maestros antiguos, referentes a lo que Sun Tzu supuestamente quería decir. Estos comentarios fueron hechos por otros como elaboraciones para así poder contarnos sus ideas (las de ellos). En realidad, ¿a quién le importa lo que piensa Ch'en Fu sobre el significado oculto del tronco de jade en medio del estanque de peces de colores del enemigo? Somos lo suficientemente adultos e inteligentes como para desarrollar nuestra propia comprensión sin necesidad de alegorías originales. En esto no hay nada sagrado. Este enfoque me parece innecesario, limitador, y una pérdida de tiempo para el lector educado. Los únicos comentarios y aclaraciones que alguna vez podamos necesitar deben ser los nuestros, y deberán basarse en nuestra comprensión y aplicación del conocimiento. El lector debe tomar notas para sus propias necesidades.

Interpretaciones y traducciones de obras antiguas apare-

cerán y desaparecerán. Algunas mantendrán su vigencia y otras caerán en la cuneta. No importa lo que le suceda a una obra, siempre y cuando la misma esté hecha con sinceridad y con un conocimiento de la verdad del tema. Las actitudes e ideas que trato exigen comprensión y perspicacia por parte del lector. Este libro es una filosofía de la dirección; no trata de cómo cambiar una bombilla, aunque, en el análisis final, quizá sí. El modo en que el lector use la información es el único aspecto de la obra que debe tener algún valor funcional para él. Como estudiante, lo que el lector considere bien o mal, correcto o incorrecto, únicamente puede determinarlo él mismo.

Un comentario sobre mi selección de términos. He escogido el rango de “jefe militar” porque creo que es esta persona la que generalmente está al mando de la “campana a desarrollar”, con independencia del género o títulos específicos tales como jefe, presidente, rey, etc. Preservo la identidad de todos los implicados en un formato masculino. No es para despreciar a las mujeres, ni ofenderlas. Sin embargo, la metáfora de “guerra” es sobre todo el masculino “ostentar las plumas”, independientemente del hecho de que personalmente soy consciente de la superioridad de las mujeres en muchas cuestiones de liderazgo. El término “dirigente” se usa de modo genérico donde quizás “príncipe”, “rey” o “emperatriz” también podían haberse utilizado.

Dejo al lector la tarea de juzgar los méritos de la obra. Si sigue los preceptos expuestos, verá entonces cambios radicales en el modo de dirigir su vida a todos los niveles.

Como acreditado y mundialmente reconocido maestro de artes marciales, un Hanshi (que es la categoría más alta alcanzable), soy plenamente consciente de mi responsabilidad

para la interpretación de esta doctrina, y me he impuesto explicar los principios de Sun Tzu tal como los percibo de un modo definitivo.



LIBRO 1

CONSIDERACIONES Y
ESTIMACIONES PARA LA GUERRA

El conflicto es esencial para el desarrollo y crecimiento del hombre y de la sociedad. Lleva a la edificación o a la destrucción de un grupo o de un estado enteros. Como líder de hombres, el lector debe entender este concepto sin ninguna duda. Si no entiende la necesidad del conflicto, entonces no debe tener el control de la sociedad de la que cree estar al mando.

Si no hay conflicto –interno o externo–, no puede haber crecimiento. La resolución de los asuntos de un jefe militar, mundanos o de otro tipo, fuerza el desarrollo personal del individuo. No obstante, el conflicto no siempre conlleva combate físico. Estar preparado para cualquier eventualidad comprendiendo los controles requeridos para desarrollar su agenda particular es esencial. Hay que comprender la necesidad de la batalla si se desea desarrollar la propia causa a cualquier nivel, pero no se debe luchar ninguna batalla si no se prevé ganar la guerra.

El jefe militar, comprendiendo las herramientas usadas para hacer la guerra, debe entender también a los hombres y debe tener la presencia de ánimo para dar órdenes sin vacilación, sea cual sea el resultado. Esto es esencial. Una correcta preparación asegurará, por lo general, el éxito en el desarrollo de la campaña.

La realidad de la vida y el destino de cada cual juegan un importante papel. No hay modo de saber si se tendrá éxito o no. Lo único que se puede hacer es prepararse para la batalla, tarea que debe llevarse a cabo con todo nuestro corazón y con plena consciencia. De este modo la ventaja estará de nuestra parte. Una mala preparación acarreará la derrota a menos que uno sea verdaderamente excepcional, y son muy pocos los que responden a esta descripción. Es estúpido luchar una batalla que no se puede ganar, y no se puede ganar a menos que la hayamos planeado adecuadamente. La suerte, cuya base es nuestro verdadero deseo, determinará el resultado del conflicto según el nivel de nuestra confianza y fe: nada más ni nada menos.

Las armas equivocadas puestas en manos de soldados no adiestrados llevarán a la derrota debido a la falta de atención prestada por el líder a este asunto. En general, los hombres conocen sus propias armas y se sienten cómodos con ellas. Debemos elegir a nuestros hombres con gran cuidado y detenimiento. Dejar en manos del destino nuestra situación es una invitación a la derrota. Como jefe militar hay que ser valeroso. Una vez elegidos nuestros hombres hay que tratarlos con consideración, alimentarlos y cuidarlos. En estas condiciones nunca nos defraudarán. Jamás nos traicionarán, por mucho que nos encolericemos ante sus errores. Deben saber que moriremos en batalla con ellos si es necesario.

Pensemos en las ideas siguientes en profundidad. Meditemos entendiéndolas. Prepararse para la guerra exige un estudio considerable antes de pasar las órdenes a los generales y luego a los capitanes y a las filas.

1) La moralidad del proyecto es esencial para el resultado del

mismo. Debemos saber qué deseamos conseguir y por qué. Hay que ser firmes en nuestra determinación y asegurarnos de que nuestros generales y capitanes estén de acuerdo con nuestros deseos y se puede confiar en que llevarán el asunto hasta el final. ¿Creen con fuerza suficiente en nuestro ideal de sacrificar todo lo que haya que sacrificar para alcanzar el objetivo? ¿Creemos en nosotros mismos como líderes? Si todo se inclina a nuestro favor, hay que continuar con el paso siguiente. Si no, debemos volver a considerar nuestras actitudes y deseos.

2) La atmósfera y la actitud general son de suma importancia. ¿Es el momento correcto y podemos prepararnos adecuadamente para la batalla? ¿Hemos considerado alternativas al plan de operaciones? ¿Podemos controlar las necesidades de nuestras tropas relativas a su sustento? ¿Podemos asegurar nuestras líneas de abastecimiento? Si investigamos estas cuestiones y hacemos los planes correctamente, nuestras tropas se sentirán bajo un liderazgo seguro y no se amotinarán contra nosotros.

3) ¿Somos capaces de mantener una postura en solitario cuando haga falta, y de tomar las decisiones que gobernarán el resultado de la empresa? ¿Podemos penetrar en profundidad y escapar a voluntad? ¿Hay posibilidad de renegociar una situación (si fuera preciso), a fin de proteger la condición general de nuestro plan? Si no, habrá que repensar las condiciones y ponerlas a nuestro favor. Una vez ha comenzado la guerra, alguien debe ganar y alguien debe perder, a menos que ambos bandos se sientan inseguros respecto a sus deseos.

4) ¿Tenemos controlados a aquellos que desearían estar al mando una vez nos hayamos apoderado de nuestro nuevo dominio? ¿Serán capaces aquellos a los que delegamos autoridad de hacer frente a las nuevas responsabilidades que les han sido impuestas? ¿Creen nuestras tropas que somos compasivos y fuertes, pero justos, humanos y que nos preocupamos verdaderamente por su bienestar? En caso contrario, no serán nunca capaces de poner nuestros planes en acción.

5) ¿Hará usted lo que sea necesario para alcanzar sus objetivos, con independencia de los sentimientos de otros que, por otro lado, le desean mal? Hay que ser lo bastante fuerte como para hacer frente a quienes buscan nuestra ruina. Para alcanzar nuestros objetivos, debemos considerar las reacciones de aquellos con los que no contamos en nuestro plan definitivo. Incluso si creen en nosotros interferirán, puesto que saben que no tenemos en cuenta su bienestar. Si les mentimos, también lo sabrán. Sus intentos de venganza les agradarán con independencia de nuestro éxito o fracaso.

6) Considerando las cuestiones anteriores, la filosofía general del ideal del jefe militar debe exponerse antes de llevar a cabo ninguna acción física. ¿Podrán mantener su dignidad los que van a ser depuestos y reasignados? ¿Hemos dispuesto lo necesario para atender a sus necesidades si no podemos aplastarlos? ¿Pueden los hombres del enemigo que perdonamos y a los que delegamos autoridad hacer frente a los cambios producidos?

Un jefe militar triunfante no pone al frente de los almacenes de víveres a nadie preocupado sólo por negociar. Todo el mundo debe estar contento con las tareas que se le han dado y de este modo rendirán admirablemente. Debemos alabar y amonestar a nuestros hombres con la misma intensidad, y nunca mostrar preferencias. Todo lo que hagamos desequilibradamente acabará cayéndose, produciéndonos gran aflicción.

Debemos tratar a nuestro estado mayor como iguales, y permitir que cada uno de sus miembros se sienta especial en su puesto. Pero no hay que dejarles pensar que son iguales a nosotros. Si aceptan que no son nuestros iguales no intentarán asumir el mando, minando así nuestros esfuerzos. Procuraremos que nuestro estado mayor trate a sus subordinados del mismo modo como nosotros tratamos a los nuestros.

Las ideas presentadas al lector siguen un orden lógico, y no hay que considerar ninguna como más importante que las demás. Si tenemos mayor preferencia por una idea que por otra, entonces no tendremos el control de la situación. Tratar de determinar un modo fácil de alcanzar nuestros objetivos ocasionará, en su momento, nuestra derrota. Un jefe militar debe mantener un equilibrio personal en todos los asuntos.

Un jefe militar de valía debe considerar todas estas cuestiones con una mente clara y, al mismo tiempo, mantener plenamente su autoridad y convicción en sus propósitos. No debemos permitir que nuestros hombres participen en nuestros momentos de meditación. Sus interrupciones interferirían en nuestros pensamientos haciendo que dejásemos de centrarnos en nuestros objetivos.

Si una persona astuta presta la debida atención a estas cuestiones, entonces la victoria está prácticamente asegurada, con independencia de la suerte. Si pensamos en estos términos y llegamos a entenderlas, entonces sabremos si las órdenes que damos son razonables o si son exigencias que nosotros mismos no nos atreveríamos a cumplir.

A todos los hombres les debe parecer que un jefe militar posee todas las cualidades, pero en primer lugar debe ser honesto consigo mismo y no permitir que la indecisión gobierne su destino. No debe haber lugar para vacilaciones y sí un compromiso absoluto con el ideal. Estos principios deben estar enraizados en su corazón. Deben ponerse de manifiesto a sus hombres en sus acciones: ellos sabrán si su afecto es real o falso y actuarán en consecuencia.

Si los guerreros a nuestro mando obedecen nuestras órdenes, tendremos un gran éxito. Debemos recompensarlos bien y equitativamente, pero no con demasiada frecuencia. Si

tenemos la sensación de que no es así, por cualquier razón, o nos hacen sospechar que en realidad no simpatizan con nosotros, hay que destituirlos inmediatamente y de manera adecuada. Si no podemos confiar en ellos, está claro que no serán fiables cuando se encuentren entre nuestros enemigos. Si permitimos que permanezcan en nuestra presencia, pueden huir al otro bando y revelar nuestros planes cuando menos lo esperemos. No corramos este riesgo. La guerra no permite confianzas personales vacilantes. Nunca debe intentarse contentar a los no simpatizantes para tratar de convertirlos a nuestro modo de pensar. La empatía sería considerada como un signo de debilidad entre nuestros seguidores leales. Los hombres que no obedecen las órdenes nunca pueden mandar como jefes. Sólo para agotar valiosos recursos y crear disensiones. Prescindamos de ellos.

La compasión debe reservarse para quienes realmente la necesitan, y debe ofrecerse con indulgencia, no con complacencia. Debilita y desanima a los fuertes en su resolución de luchar por nosotros. No debemos intentar nunca recuperar a alguien cambiando nuestra estrategia con la esperanza de conseguir su amistad. Esta esperanza no es más que un espejismo y debe evitarse a toda costa: anula definitivamente la concentración y crea falsos amigos que son peores que verdaderos enemigos. También produce aduladores. Debemos creer de verdad en nuestro propio ideal. Los preparativos para la guerra no pueden ser unos ejercicios intelectuales.

Cuando se han entendido estos principios y han entrado en el corazón de un jefe militar, puede pasarse al siguiente nivel de comprensión –el de hacer la guerra– sin vacilaciones y sin pensárselo dos veces.

Deben desarrollarse estrategias correctas con métodos

que permitan al jefe militar aplicar sus verdaderas creencias. No importa el modo en que lo haga. Debe, sin embargo, procurar que su propia casa esté protegida antes de ir al campo.

Ir al campo significa que todos los preparativos están a punto y que puede minimizarse el esfuerzo usando una herramienta importante de la guerra: el engaño. El jefe militar debe dar la impresión de estar ocupado haciendo algo distinto, cuando en realidad está ocupando posiciones inteligentemente y con fuerza. Los enemigos no deben verle nunca efectuando un movimiento directo, como por ejemplo dirigirse hacia ellos. Los enemigos no deben entender nunca sus acciones.

En la guerra es esencial hacer creer al enemigo una cosa mientras se lanza un ataque desde otra dirección. Es esencial mantener desequilibrado al enemigo, incluso fingiendo que se le auxilia. Debe hacerse creer al enemigo que le ofrecemos nuestra amistad mientras planeamos su muerte.

Hay que destruir al enemigo de la manera que podamos, cualquiera que sea, pero sin olvidar jamás que también puede tener recursos y estar preparado para nuestro ataque. Considerémosle loco por aumentar su poder si conviene, pero sin envanecernos en la estimación que hagamos de él y sin considerarlo carente de carácter, independientemente de las apariencias. El lector debe tener presente que no ha inventado la guerra y que el enemigo puede estar manteniendo su parcela de poder de la misma manera que nosotros mantenemos la nuestra. Jamás hay que pensar que es incapaz de destruirnos.

Si él se mueve hacia la derecha, nosotros debemos movernos hacia la derecha con un movimiento envolvente –dejando

algunos hombres para que se muevan hacia la izquierda—. Si el enemigo se mueve hacia la izquierda, debemos movernos hacia la izquierda mediante un movimiento envolvente —dejando algunos hombres para que se muevan hacia la derecha—. No debemos permitir que nos flanquee. Si retrocede, debemos avanzar —dejando algunos hombres de apoyo en la retaguardia—. Si ataca, debemos atacar con mayor decisión procurando flanquearlo. Todas nuestras tropas deben comprometerse en la batalla. Deben estar bien equipadas.

Insultar al enemigo con sutileza donde y cuando se pueda; denigrarlo donde y cuando se le pueda denigrar. Ofrecerle anzuelos y tentarlo para que muestre su estupidez. Hacer algo que parezca estúpido y sacar provecho de su arrogancia. Insultar a sus hijos y a sus padres le encolerizará y provocará acciones precipitadas. Al insultar a su mujer, él se une físicamente a ella y ello le forzará a concentrar su ira incorrectamente. Si lo insultamos directamente, como comandante se verá obligado a proteger su honor y a atacar con tácticas poco meditadas.

Si no es resuelto en cuestiones de guerra, se le podrá tener fácilmente desprevenido. Dará órdenes inapropiadas, y sus hombres reaccionarán sin convicción y caerán en la batalla. *Siempre es mejor dejar que el enemigo se mate a sí mismo.* Si estas acciones no le motivan al combate, entonces será mejor que reconsideremos a nuestro enemigo y a su sentido de la existencia.

Es aconsejable mantener al enemigo en movimiento, forzándolo a cubrir áreas que ordinariamente no requieren gran atención. Crear trastornos que le obliguen a dirigir sus pensamientos hacia algún otro lugar. Crear disensiones entre sus tropas, dándoles regalos que generalmente no recibirían. En-

venenar sus suministros de alimentos. Hacer enfermar a sus hombres con mujeres sucias. Crear una preocupación en su pensamiento y cuando esté aturdido, atacarlo y destruirlo completamente, incluidas las personas consideradas como sus aliadas a las que debe intimidarse por la ferocidad de nuestro propósito. Si eran sus aliados, no pueden ser nuestros aliados; al menos en este momento. Necesitaremos tiempo para observarlos y ver cómo reaccionan a todas nuestras acciones y a la derrota de nuestro enemigo.

Debe hacerse lo que yo digo. De este modo siempre tendremos éxito en la guerra. Si el lector pregunta qué sucede si el enemigo nos hace las mismas cosas, es que no ha entendido de qué estoy hablando. Deberá estudiar más profundamente.



LIBRO 2

PREPARATIVOS PARA LA GUERRA

Los suministros son esenciales para la dirección adecuada de un conflicto y su resolución. Sin suministros no hay nada que sustente al ejército aparte de unas manos vacías y las bayas. El exceso de suministros presenta problemas de distinta naturaleza. Aunque pueda parecer que es mejor tener un exceso de suministros, consideremos el estorbo que ello supone al aproximarse el enemigo o al retirarnos.

El racionamiento apropiado de los suministros afecta a la comida, las municiones y el dinero. Todos tienen la misma importancia. La comida es esencial en las marchas: más que las armas. En el combate las armas son más importantes que la comida. El dinero es más importante durante los momentos de descanso. Los suministros deben racionarse adecuadamente.

Sin comida el ejército no puede mantener su energía. Sobrealimentar a las tropas las hará perezosas e interferirá con su deseo de vencer, al igual que una comida demasiado escasa las pondrá nerviosas e inquietas. Debe haber un suministro suficiente de flechas y lanzas para sustituir a las perdidas en la batalla y en la marcha. Los recambios deben estar disponibles cuando se necesiten. Debe pagarse dinero cuando las tropas están en reposo. Algunos hombres pueden desear comprar regalos para sus seres queridos. Algunos preferirán

jugarse el dinero. Otros desearán comprar libros, baratijas o dulces. El jefe militar no debe preocuparse de en qué se gasta el dinero un soldado, mientras ello no interfiera con el mando.

Toda la comida, las armas y el dinero deben estar protegidos antes de dar la orden a nuestras tropas de dirigirse a la batalla. Sólo entonces podemos desplegar adecuadamente a nuestros hombres. Debe haber suficientes reservas de dinero para hacer frente a cualquier sorpresa que pueda agotar nuestros suministros y forzarnos a cambiar nuestros planes en momentos desfavorables.

El jefe militar inteligente entiende que la entrada en conflicto carece de sentido sin una actitud de victoria completa y total. No hay razón para contemplar nada más. Los tigres de papel se queman en su primer contacto con una llama y dejan de existir. Si la victoria no es su principal objetivo, entonces ¿qué es lo que hay que conseguir? Si los planes no incluyen la destrucción del enemigo, las tropas del jefe militar lo percibirán y su moral desfallecerá. Su entusiasmo por la batalla se verá desalentado por la falta de liderazgo, y desafiarán la cadena de mando. Los estados vecinos verán también que carece de valor para ello y se divertirán tendiéndole trampas que normalmente no osarían intentar. Tratarán de humillarlo y verlo desfallecer. No puede permitirse dejar que aparezcan estas condiciones.

Cuando la movilidad de las tropas es difícil y el enemigo está más familiarizado con el territorio, la ventaja en la batalla se inclinará del lado del enemigo. Los ataques deben lanzarse con una rapidez aplastante y hay que pensar en profundidad unos planes adecuados. En caso contrario, el enemigo detectará la intención, lo cual le dará tiempo a preparar sus

defensas. La falta de velocidad puede ser la causa de no haber elegido correctamente el campo de batalla. Un jefe militar conocedor de su oficio sabe que un buen terreno es esencial para la movilidad de sus tropas. Hay que estudiar a fondo el lugar de la lucha antes de poder atacar con autoridad. De este modo se asegurará la victoria, a pesar de lo impredecible del destino.

Entender de verdad los principios de la guerra quiere decir no necesitar refuerzos para lanzar el ataque inicial. Si el ataque ha sido planeado apropiadamente y los hombres han sido adecuadamente adiestrados emocional, mental y espiritualmente, el jefe militar habrá con ello investigado todas las posibilidades.

Los errores de juicio no son demasiado raros, y al atacar debe emplearse una fuerza adecuada. Esto junto con la velocidad del ataque constituye la totalidad de la acción. Si determinamos que quinientos soldados pueden hacer el trabajo, debemos procurar tener mil. Deben viajar todos juntos y entender la necesidad de completar la maniobra en una sola embestida. Deben tener el valor de destruir al enemigo. Todas las provisiones y suministros han de transportarse con las tropas mientras se preparan para entrar en la batalla. Es una mala política tener que pedir suministros estando ocupado con maniobras tácticas. Peor todavía es descubrir que los suministros solicitados no están disponibles. Ésta es una mala planificación y su consecuencia es el fracaso, a menos que el Cielo esté decidido a que la victoria sea nuestra aquel día.

Debe tenerse en cuenta, asimismo, que cuando un ejército está en el campo, los suministros son muy caros si tienen que obtenerse localmente. Los campesinos y los usureros cobrarán todo lo que puedan; ésta es la naturaleza de los campesi-

nos y de los usureros. Un jefe militar instruido sabe que a los campesinos no les importa realmente quién está al mando del gobierno; o lo que es lo mismo, quién gane el conflicto. Sólo les interesa alimentar y cuidar a sus familias. Es sensato tenerlos a nuestro favor y debemos mantener su buena disposición dándoles algo extra. Si llegan a la conclusión de que tenemos un espíritu o una voluntad débiles, se aprovecharán indebidamente y ayudarán a la gente a la que estamos atacando, tanto si están de acuerdo con ellos como si no. Si somos buenos con ellos, se ocuparán de sus propios asuntos. Esto no significa que debamos confiar en ellos en cualquier circunstancia. No obstante, cuando los subyugamos no debemos confiar en ellos: ellos nos temerán.

Al tomar lo que precise de los campesinos y los comerciantes locales para reabastecer a sus tropas, el jefe militar no comercia estando en medio de la batalla. Procura dejar algo para la gente del lugar, sabiendo que siempre existe la posibilidad de encontrárselos en un momento de retirada. Sin embargo, si la gente le niega su ayuda, debe destruirla. Los campesinos pueden ser reemplazados: las tropas no son tan fáciles de encontrar. Aunque podamos tener unos suministros adecuados en la retaguardia, es preciso consumir algo de estos mismos suministros para llevar el resto a las tropas que se hallan en el campo.

Hay que tener cuidado en no humillar a las tropas enemigas más de lo necesario para conseguir una rápida victoria. Cuanta más humillación inflijamos al enemigo, más deseos de venganza albergará, y más intensas serán sus acciones. Si intentamos subyugar al enemigo, hagámoslo dentro de los límites de una inteligente planificación para el futuro. Sea cual sea la manera en que operemos, habrá complicaciones. Debe-

mos entender esto antes de tomar la decisión final de invadir un país. Si no le vemos ninguna utilidad al enemigo, entonces deberemos destruir totalmente cualquier rastro de su cultura. No obstante, en general no resulta acertado, ya que siempre hay algo de valor que puede obtenerse de otras culturas. El cambio siempre produce cambios, aunque esto no siempre es bueno.

Recompensemos a los guerreros que nos hayan servido distinguidamente hasta el máximo que nuestros recursos lo permitan. No economicemos en las recompensas que les ofrezcamos, procurando hacerlo a la vista del resto de las tropas. No debe recompensarse a los que hayan hecho el trabajo con poco entusiasmo. Hay que imponer un castigo con rapidez a los que hayan creado dificultades en nuestro camino hacia la victoria. Hagámoslo también a la vista de las tropas.

Respecto a los guerreros del enemigo que no hayan caído frente a nosotros: tratémosles con respeto, especialmente si han luchado con todo su corazón. Se les puede convertir en aliados y nos servirán con gran celo si aprenden a respetarnos. No importa que hayan caído. Quizás sus líderes no eran tan buenos como creían que eran y no habían planeado adecuadamente. Quizás sus líderes les exigían demasiado. Las razones son innumerables y nada podemos hacer para comprender mejor la victoria en la guerra ponderando las razones del fracaso del otro. Debemos analizar cuidadosamente las acciones que nos han dado la victoria y, de este modo, determinar cuál era el punto débil del enemigo.

Siempre de este modo tan inteligente y con compasión, llevemos a los guerreros enemigos a nuestro redil. Pero no los pongamos demasiado juntos; podrían levantarse contra noso-

tros al darse cuenta de lo que ha ocurrido. Por este motivo es conveniente recompensar a los guerreros del enemigo que han ofrecido una gran batalla. Los guerreros son guerreros y no se preocupan más que de la guerra. No se les debe humillar en su derrota. No ridiculicemos a sus antiguos señores más de lo necesario para asegurarnos el control en beneficio de todos.

Si se hace la guerra, debe ser en beneficio de todos, incluida también la gente del país derrotado. Si esta actitud no la comprendemos y no es la que prevalece, quizás seamos unos bárbaros. De ser así, acabaremos cayendo. No vayamos a pensar que por haber ganado en combate somos invencibles. La fuerza de nuestra victoria depende también de la debilidad de nuestro enemigo, que tenemos que haber determinado. Una vez obtenida la victoria, hay que prepararse para gobernar al conquistado. La gente nos obedecerá una vez tengamos su confianza y si cree que hemos hecho por ellos lo mismo que hemos hecho por nuestro propio pueblo.

三

LIBRO 3

LA NATURALEZA
DE LOS ATAQUES

A menos que sea absolutamente necesario, no debe usarse jamás la fuerza al tomar el control de otro estado. No usando la fuerza podremos calmar los temores de la gente. Cuando entiendan nuestras intenciones, seguirán nuestro liderazgo y nos obedecerán si nos hemos preparado adecuadamente. Si nos dirigimos a ellos con respeto, y entienden la inevitabilidad de nuestra acción, tratarán de ayudarnos como medio de proteger sus propios intereses. Exteriormente no mostrarán miedo. Interiormente temblarán.

Cuando el ejército del enemigo ha quedado reducido a la impotencia gracias a este medio, el jefe militar sensato les mostrará la futilidad del intento de entrar físicamente en batalla. Es preferible que el ejército del enemigo se alinee con nosotros, haciendo de este modo más fácil nuestra toma del poder. Sus señores se nos someterán con rapidez cuando sus recursos les hayan abandonado.

Matar siempre es más fácil, pero es asimismo lo más costoso en términos de mano de obra y en el tiempo requerido para reorganizar al pueblo conquistado. Siendo perspicaz, el jefe militar sabe que se ha creado una gran cantidad de odio. El campesinado puede haber perdido a miembros de su propio clan y puede llegar un día en que busque nuestra destrucción. Es importante, por consiguiente, mezclar las

tropas enemigas con las nuestras antes de que se den cuenta de que se han convertido en parte de nuestro ejército, haciendo así muy difícil que sus líderes puedan remediarlo. No debe permitírseles juntarse en gran número y se les debe dispersar ampliamente entre nuestros propios hombres.

En la orden del Cielo lo mejor es atacar del modo siguiente. La primera manera debe ser el desbaratamiento total de los planes del enemigo para su crecimiento y éxito futuros. Cuando se dé cuenta de que todo lo que intenta está bloqueado, y no puede determinar el lugar por donde se le aproximan, se debilitará. Las tropas enemigas creerán que su líder está perdiendo el control del orden natural de las cosas. Se volverán asustadizos y actuarán con gran resistencia cuando se les diga que lleven a cabo determinadas acciones. Esto creará gran confusión entre sus filas. Nos será de gran utilidad entender el modo de hacer estas cosas y debemos meditar profundamente sobre ellas. La capacidad de asumir el control será mayor si nos ocupamos previamente con cuidado y planificación de nuestro futuro.

Si descubrimos que no podemos desbaratar su filosofía, la opción siguiente es desbaratar sus alianzas con otros países. Esto se hace con educados subterfugios y rotundas mentiras. La propagación de rumores y señalar como culpable al enemigo por cosas que no necesariamente existen puede proporcionarnos resultados dinámicos si se hace correctamente con malicia premeditada.

La gente siempre deseará la muerte de cualquier líder, incluido el suyo, si existe la menor molestia o inconveniente por causa de ese líder. El pueblo suele ser inestable cuando se halla sometido a presión y acostumbra a seguir el carro del pan, y a hacerlo prestando poca atención a las consecuencias

futuras. Las masas populares sólo se preocupan de su propio bienestar. Ésta es la razón de que sean campesinos y no líderes.

Los líderes militares ven el futuro; los campesinos sólo ven el presente, y los gruñones sólo el pasado. Siempre que sea posible, hay que usar a los gruñones con la finalidad de movilizarlos para echar abajo los planes del líder para el futuro. Crear perturbaciones donde se pueda y echar constantemente la culpa donde no hay ninguna mediante rumores y engaños. Por lo general, los inocentes no lo son tanto y están predisuestos a ser captados.

Si el enemigo no es fuerte y su gobierno no es resuelto, no podrá detenernos. Si el enemigo ve lo que estamos haciendo y empieza a actuar contra nosotros, debemos atacar físicamente a su ejército sin titubeos. Quizás no hemos actuado correctamente bajo el Cielo para llevar a cabo nuestros bien intencionados pero inadecuadamente concebidos planes. Es posible que no hayamos examinado adecuadamente las condiciones para una toma no violenta del poder. Teniendo incluso que destruir su ejército a un coste para nosotros que puede ser muy alto. El fracaso de nuestros planes anteriores hará imperativo que llevemos a cabo el ataque si no queremos perder la cara entre nuestro propio pueblo y perder nuestro poder. Las tropas tienen que haberse preparado para esta eventualidad, de modo que no será tan difícil hacerlo salir al campo de batalla.

Al fracasar habremos alertado al enemigo, y al no poder tomar el poder con los métodos anteriores, habremos atizado su cólera. Ahora ellos lucharán con mayor convicción para detenernos, y nuestras tropas sufrirán pérdidas a pesar de nuestra fuerza aparente. Si deseamos tener éxito, deberemos

atacar con ferocidad y un fanático entusiasmo. Debemos convencer a nuestras tropas de que el enemigo no ha sido razonable, y de que por tanto hay que detenerlo a cualquier precio. A esto se le llama propaganda.

No importa que podamos dar la sensación de ser capaces de aplastar al enemigo. Aun así, debemos estar preparados y nuestros generales deben entender y creer que nuestros planes van a tener éxito. Hemos de estar seguros de que los generales simpatizan con nuestro modo de pensar o sufriremos su ambivalencia. Si sus mentes y corazones no están con nosotros, carecerán de autoridad al trasladar nuestras órdenes a sus capitanes.

Asimismo debemos mantener una mentalidad patriótica en todos los niveles de negociación con el enemigo. Nuestros planes son mejores para el enemigo que los suyos para él, y se le debe hacer comprender esto, y lo hará si hemos planteado adecuadamente los mismos a sus asesores. Nuestra convicción personal debe ser lo bastante fuerte como para que sus generales entiendan y crean en nuestras intenciones. Debemos exponer estas verdades si queremos evitar una guerra física, que puede tener lugar más adelante, pero no si hemos debilitado eficazmente a sus tropas.

Es esencial luchar en áreas abiertas sin ser atrapados en el territorio del enemigo (que nunca podremos conocer tan bien como él). Si no logramos derrotar a los ejércitos enemigos en el campo de batalla, y creemos que nos será más fácil vencerlo atacando sus ciudades, estaremos incurriendo en un error. Si atacamos sus ciudades —el lugar más peligroso para entablar una batalla—, estaremos atacando también a la gente común, y se levantarán para defender sus casas a cualquier precio. Esto aumentará las dificultades de nuestras tropas para luchar, y

sufrirán pérdidas adicionales causadas por las tácticas guerrilleras.

Si no hemos planeado adecuadamente el desbaratamiento de la estrategia del enemigo, es más que probable que tampoco hayamos planeado bien el desbaratamiento de sus alianzas. Es posible que la batalla en el campo tampoco haya sido bien preparada, y podemos encontrarnos luchando en su terreno sin entender del todo los medios de que disponemos para nuestros fines. Si capturamos la ciudad, nos costará muy caro y deberemos recompensar mucho más a nuestros generales y tropas para que nos sigan siendo leales, puesto que habremos demostrado que no pudimos hacer lo primero. Estaremos ahora en una situación en la que podemos ser depuestos por nuestro propio pueblo, que podrá conseguir la ayuda de la nación invadida debido a ello. Los hombres nos habrán perdido el respeto, y los ambiciosos de entre ellos buscarán nuestra caída y nuestra ruina.

Debemos percatarnos de que la victoria más impresionante es aquella en la que no se utiliza la fuerza. Pocos serán los que se darán cuenta de que ha ocurrido algo hasta que sea demasiado tarde y generalmente aceptarán los cambios como correctos bajo el Cielo. Ésta debe ser la principal preocupación del jefe militar. Sus recursos quedarán intactos y su ejército no estará cansado por un combate innecesario.

Si deben emplearse tropas, éstas deberán usarse sin hacerlas combatir siempre que resulte posible. Si superamos completamente al enemigo en número, rodeémosle simplemente mostrándole nuestro potencial de poder y fuerza. Si se hace necesario luchar, atacar con decisión absoluta para dividir sus recursos. Atacar desde el este y el oeste; desde el norte y desde el sur. Atacar las líneas de suministro, atacar las áreas

de descanso –crear diversiones constantemente–. El jefe militar sólo atacará directamente a las tropas enemigas cuando todo lo demás haya fracasado y haya dispuesto apropiada y adecuadamente las posiciones correctas y el uso eficiente de sus propios hombres.

Si no tenemos suficientes hombres para aplastarlo con facilidad, deberemos ponerle en contra de sus propias alianzas internas. Hay que sembrar cizaña y crear discordia enviando falsos mensajes y haciendo falsas promesas a la gente. Debemos mostrar constantemente a la plebe del enemigo que trabajamos por su bien bajo la dirección del Cielo. Debemos lograr que la plebe del enemigo simpatice con nuestra causa. Para hacer esto hay que ser una persona excepcional.

Si en fuerza estamos al mismo nivel que el enemigo, deberemos superarlo en capacidad de mando y derrotarlo con una estrategia adecuada basada en la convicción y en la aplicación de nuestras propias técnicas. Para nuestras necesidades de conquista deberemos usar las tácticas en las que tengamos confianza absoluta.

Si no podemos ponernos a su nivel en cuanto a fuerza, y no tenemos más remedio que luchar, deberemos asegurarnos una ruta de escape. Si no, dejaremos muertas a muchas de nuestras tropas en suelo extranjero.

De encontrarnos en una situación insostenible, deberemos retirarnos inmediatamente y hacer frente a las consecuencias. Si estamos en esta situación, es que no hemos planificado debidamente las cosas. Salgamos de allí, y vayámonos a casa o reestructuremos nuestros planes de un modo más competente y convincente antes de lanzar otro ataque. De todos modos, el enemigo ahora ya nos conocerá y será

capaz de derrotarnos, quizás con facilidad; esta vez posiblemente de forma más competente y con mayor energía.

Éstas son algunas de las maneras en que un jefe militar puede llevar la destrucción a su propio ejército. Las apariencias externas de fracaso pueden diferir en lo que a nuestros objetivos personales se refiere, pero todas tienen su base en una falta de previsión y planificación.

- 1) Saber cuándo hay que atacar y no hacerlo, o saber cuándo no hay que hacerlo y no obstante forzar el ataque.
- 2) Provocar una retirada innecesaria por no emplear los recursos correctamente.
- 3) No tener en consideración las necesidades de las tropas.
- 4) Cambiar constantemente las órdenes sin una razón lógica.

Es esencial que nuestra tropa gocen de paz mental. Se logra llenando adecuadamente sus estómagos y recompensándolos cuando se han portado con bravura. Ello exige que conozcamos cuáles son sus deseos en relación con los placeres sencillos de la vida. Si no les damos esto, lo buscarán en otra parte. La paz mental se consigue también no sometiendo a los soldados innecesariamente al peligro.

Un jefe militar de valía y valeroso presta atención a los consejos de su gobernante, y sólo después de considerarlos detenidamente debe dar las órdenes a sus generales. Cuando el gobernante no interviene directamente en el combate, no estará al corriente de las verdaderas condiciones de la batalla y no deberá dar órdenes que puedan hacer creer a los generales que el jefe militar está siendo suplantado en sus funcio-

nes. Los generales se confundirán y posiblemente se volverán rebeldes. Si el gobernante no entiende los medios con los que el jefe militar ejerce su responsabilidad, los oficiales buscarán la ruptura de la cadena de mando. Deben mantenerse los procedimientos y el protocolo correctos. Procurar esto es responsabilidad del jefe militar.

Es absolutamente esencial que el jefe militar no permita que el gobernante margine su autoridad. Es un asunto delicado, puesto que, aunque el jefe militar puede controlar el bienestar de todo el reino, únicamente el gobernante es el que lo posee. Con prudencia, permite que el gobernante efectúe cambios circunstanciales pero no le deja hablar a los generales. Mantiene el control del reino, del gobernante y de los gobernados.

El gobernante debe permitir que el jefe militar administre el ejército y que mantenga la protección general del reino. Los gobernantes saben que los jefes militares inteligentes pueden controlar y dirigir a los generales, frecuentemente a voluntad.

Si el jefe militar ve usurpadas sus funciones por el gobernante, la rebelión es inminente. Usurpar su autoridad incrementa las posibilidades de un golpe y un gobernante inteligente lo entiende. Si desea destruir la autoridad del jefe militar, deberá hacerlo con sigilo y astucia.

Un jefe militar astuto reconocerá un intento de derribarlo y lo detendrá antes de que se le escape de las manos, en cuyo momento deberá asumir el control de todo el reino, destituyendo al gobernante si es necesario. La traición es inaceptable en cualquier nivel, y en el caso de los gobernantes, dará lugar al derribo del gobierno. El gobernante se encontrará sin tropas para defender su posición.

Los jefes militares juiciosos conocen los métodos para mantener la autoridad y predecir la victoria en batalla. Saben cuándo hay que luchar y cuándo no hay que hacerlo; conocen cuando se dan las condiciones correctas para entrar en combate con éxito.

Los suministros están en su lugar y los hombres entusiasmados. Los jefes militares avisados saben cómo desplegar correctamente grandes y pequeñas fuerzas, y gracias a ello se percatan de dónde una pequeña fuerza puede aplastar a otra grande y cuándo una gran fuerza no puede vencer a otra pequeña.

Los jefes militares respetados mantienen alta la moral de sus tropas. Sin moral habrá disensiones y los motivos para luchar quizás no sean bastante fuertes como para unir a los guerreros.

Los jefes militares que tienen éxito son capaces de esperar al enemigo. No ataca por el mero hecho de demostrar que controla la situación. Comprende las condiciones para la batalla, incluido el uso óptimo de los recursos. Se da cuenta de cuáles son los puntos fuertes y débiles del enemigo. Es consciente asimismo de los puntos fuertes y débiles de su propio mando.

El jefe militar perspicaz tiene confianza y fe en sus generales. Les permite expresar su autoridad en las condiciones adecuadas y se preocupa de que sean recompensados cuando tienen éxito y de amonestarlos cuando fracasan por una mala planificación. Conoce al enemigo y se conoce a sí mismo para evitar el peligro. Debido a estos conocimientos, tendrá éxito en el campo de batalla y en la administración del estado. Si no es consciente de la fuerza del enemigo pero se conoce a sí mismo, sus posibilidades de victoria son del

cincuenta por ciento. Si no se conoce a sí mismo ni al enemigo, su derrota es segura. El gobernante no debería haber elegido a este hombre para mandar; ni siquiera es fuerte.



LIBRO 4

CÓMO PENSAR EN LA GUERRA

En los tiempos antiguos los guerreros se hacían imbatibles practicando constantemente. Sabiendo que nunca podrían llegar a ser invencibles, sus esfuerzos, no obstante, les permitían ver la vulnerabilidad de sus presuntas víctimas. No pensaban en términos de batir al enemigo superándolo con acciones jactanciosas, sino que procuraban mejorar sus técnicas utilizando al enemigo, hecho que consideraban equivalente al combate físico. Eran conscientes también de sus propias limitaciones.

Practicaban constantemente, sabiendo que no había otro modo de hacer vulnerable al enemigo. El enemigo también tenía que hacerlo. El que un jefe militar supiera cómo vencer no quería decir que lo hiciese, pero sabía que el enemigo tenía las mismas actitudes y que buscaba conseguir los mismos resultados. Aun así, continuaba practicando hasta llegar a ser lo que verdaderamente pretendía y, así, aprendía que si la invencibilidad existe, radica en la actitud del ataque-ofensivo o defensivo.

Para desplegar una defensa eficaz, la actitud debe ser la de un ataque a fondo. Dependier estrictamente de la defensa significa que en nuestro ánimo no hay una determinación suficientemente fuerte. Para obtener la victoria debemos tener confianza en nosotros mismos y atacar con todo nuestro corazón.

Los jefes militares que dominan plenamente el arte de la defensa atacan desde lugares ocultos asegurando su propio triunfo. Saben cuándo, dónde y cómo lanzar un ataque defendiendo al mismo tiempo sus posiciones. Estos hombres de gran perspicacia se valen de obstáculos que han preparado para el enemigo. Puesto que comprenden la mentalidad del ataque, no permiten que el enemigo sepa nunca la procedencia de éste. Atacan como el rayo y son implacables en su determinación hasta batir al enemigo o ser expulsados del país. No hacen prisioneros ni esperan ser perdonados.

Los jefes militares no consideran la guerra como una extensión de la etiqueta cortesana. Los hombres valerosos ven la victoria donde la mayoría de los demás no ven nada. Ven la victoria en la creación de dificultades al enemigo. Prevén la victoria cuando el enemigo no puede superar su propia incapacidad. Ésta es la única justificación para la existencia de un jefe militar. Si el jefe militar tiene visiones distintas de ésta, entonces lidera únicamente en virtud de su título y no consigue nada. Es importante liderar para la gente y no para uno mismo. El pueblo nos alabará cuando comprenda la grandeza de nuestras acciones.

El jefe militar crea situaciones en las que sus tropas pueden perecer si fracasan. No deja que lo sepan y procura tener presente los intereses de sus hombres en su corazón. Está siempre en el lugar al que envía a sus hombres. Ignora las protestas de sus generales y mantiene sus convicciones y autoridad. Las tropas pueden estar asustadas, pero le siguen si notan que les quiere.

Si entendemos cuáles son las necesidades de los guerreros y obramos en consecuencia, triunfaremos; si no lo entendemos, fracasaremos. En actos de desesperación, las tropas

lucharán como poseídas y no verán más alternativa que triunfar o perecer.

Los jefes militares antiguos siempre batían al enemigo cuando era fácil hacerlo porque habían efectuado planes apropiados y preveían la victoria. No eran reconocidos como maestros de la guerra durante el conflicto. Sabían abstenerse de luchar cuando resultaba difícil, puesto que hubiera constituido una locura y el coste hubiera sido muy grande en términos de hombres y recursos, aun en el caso de ganar la batalla. Habrían perdido el respeto y la confianza de sus hombres. Siempre es preferible dejar que el enemigo inflija su propia derrota con poco esfuerzo por nuestra parte. Hay que alentarlos a destruirse a sí mismo. En este propósito hay que ser muy sutil a fin de cosechar los beneficios del exceso de confianza del enemigo. Aseguremos su ineptitud entendiendo la mentalidad del ataque inicial. El jefe militar heroico sabe cuándo y cómo situar a sus tropas para obtener un efecto máximo con un mínimo esfuerzo. Seamos jefes militares clarividentes.

Las personas diestras en los artes de la guerra dejan que el Espíritu de los Cielos fluya dentro y fuera de ellos. No intentan forzar al Cielo a pensar en su favor sino que buscan hacer aquello que creen y aceptan como la acción correcta del Cielo. El jefe militar grande y prudente no actúa nunca en contra de los decretos celestiales. El Cielo se manifiesta en el hombre de sabiduría.

Cuando la semilla de un empeño se planta con autoridad y convicción, el Cielo le instruirá en el comportamiento adecuado para obtener lo que desea. El Cielo no se mueve cuando el hombre de sabiduría quiere que se mueva; debe reflexionar en sus actitudes y posiciones en la vida para ver si

es posible conseguir alguna acción y propósito mediante una mayor reflexión. Si no puede pensar en otro plan de acción y cree verdaderamente que su causa es justa, el Cielo, por su propia naturaleza, verá su verdad y se precipitará para convertir su sueño en realidad. No tiene otra elección más que cooperar con un hombre de verdadera fe. Siempre tiene presentes los requisitos para el éxito en cualquier empresa.

Esta actitud permite a los Cielos ver más claramente qué es lo que de verdad desea el jefe militar. Habrá mostrado el apropiado respeto a los Cielos al reconocer las virtudes de un noble. Es consciente de las distancias que hay que viajar en la tierra y en el Cielo si se quiere alcanzar la victoria. Sabe cuán lejos ha de viajar y sabe hasta dónde deben llevar sus tropas sus deseos. Los ama abiertamente y se ocupa de sus necesidades. Conoce el valor de los suministros que hay que llevar a la batalla y los que deben dejarse detrás como reserva en caso de que el Cielo le retire su favor. Sus cálculos de fuerza en hombres los estima considerando los puntos fuertes y débiles de la capacidad de cada guerrero. El jefe militar sabe cuándo cada hombre se halla en la posición adecuada y qué armas puede usar. No convierte a los cocineros en arqueros. Considera los costes de la batalla a todos los niveles. Examina las posibilidades de derrota así como las de victoria. No se expone ni expone a sus hombres a peligros innecesarios bajo ninguna circunstancia. No debe confundirse lo anterior con la colocación de las tropas en posiciones de peligro donde deberán luchar bien o morir.

Cuando se entienden estas virtudes, su excelencia le hará emerger victorioso del conflicto. Sus ejércitos se deleitarán en la gloria y le verán como un gran líder. Aceptará su homenaje, pero no bailará como le apetezca. Gracias a su comprensión

de estas cosas, verá a sus hombres luchar con furia, júbilo y esperanzas de victoria. Como resultado de esta mentalidad, el jefe militar será respetado por sus enemigos.

Estudemos este significativo aspecto de la mentalidad del jefe militar: contiene el genio de la realización.

五

LIBRO 5

UTILIZACIÓN DEL PODER
DEL CIELO

Es importante que el jefe militar gestione la totalidad de sus recursos, manteniendo un control personal sobre ellos. Puede delegar autoridad en ciertos aspectos, pero sigue siendo ante todo responsable de su propio bienestar. Tanto da que haya muchos o pocos asuntos que controlar. Él dirige y controla su propio destino. Todo se controla con facilidad o dificultad según sus deseos, y esto vendrá determinado por su comprensión de la organización del Cielo.

La gestión de los recursos se efectúa asignando las tareas correctas a su estado mayor, con la certeza de que los encargados serán capaces de cumplir sus deseos. A esto se le llama delegar con inteligencia y autoridad, y sólo puede salir bien si el jefe militar conoce la capacidad de sus hombres.

Deberá conocer las limitaciones de sus hombres. Un jefe militar dirigirá a sus ayudantes en cada uno de los aspectos de su administración. No se preocupará de los hombres a los que sus ayudantes dirigen. Si el señor de la guerra depende de cinco generales para la realización de las tareas que ordena, y esos generales tienen diez capitanes que responden ante ellos, entonces tenemos que los muchos son controlados por uno a través de los pocos. El jefe militar supremo lo sabe y lo usa en su provecho. Los jefes del señor de la guerra pueden controlarlo todo, dejándolo en libertad para ocuparse de la

continuación del desarrollo del imperio, pero sólo si han sido elegidos con cuidado pensando en el objetivo global de la empresa. Es esencial mantener esta estructura –la cadena de mando–, puesto que sin ella nada funcionará armoniosamente.

Cuando todo está en armonía, el ejército puede resistir los ataques naturales y los que parecen sobrenaturales. Esta capacidad se mantiene mediante una administración correcta y una apropiada dirección de los hombres. Cuando funciona ordenadamente, un ejército puede hacer creer al enemigo que los ataques no son lo que parecen ser. Este efecto se ve reforzado todavía más si se ha dedicado a la organización un apropiado adiestramiento y práctica. Todas las cosas que existen tienen una multitud de variaciones, algunas sutiles y otras no tan sutiles. Con un número limitado de tonos de la escala musical, y con los colores rojo, azul, y verde de la paleta del pintor, las combinaciones de melodías y colores se hacen infinitas. Estos principios son los mismos cuando el jefe militar administra su corte o aplica métodos para derrotar al enemigo.

Las posibilidades bajo el Cielo son infinitas. Por esta razón cada movimiento debe ser cuidadosamente medido y considerado. En la batalla, como en cualquier otra parte, las combinaciones de las fuerzas naturales y supernaturales son infinitas y no pueden entenderse con facilidad. Los métodos que deben usarse son tan insondables como las ideas que gobiernan la existencia, y cuando se aplican con toda la fuerza y autoridad no se pueden detener. Cuando el jefe militar es diestro en el arte de la guerra, sus ataques son concienzudos y es implacable hasta alcanzar el objetivo. El Cielo ve un propósito en sus deseos y le ayudará a alcanzar sus objetivos.

Su programación es perfecta. Su razonamiento es perfecto. Sus recursos son perfectos. Sus deseos son perfectos. Todo lo que hay bajo el Cielo está en armonía con su pensamiento por su planificación de la victoria. Aun así, no hay garantía de que vaya a tener éxito si sólo está convencido de la victoria intelectualmente. Debe estar convencido de ella hasta en lo más profundo de su alma. La planificación es su forma de pedir, y el Cielo, cuando el jefe militar es reconocido por él, le ayudará hasta los confines del universo. El señor de la guerra será muy afortunado en la guerra. Pero si no es sincero, el Cielo lo sabrá y no le ayudará. Fracasará y arrastrará en su caída a los que creían en él.

Debe quedar claro que las acciones de engaño tienen una importancia significativa en la guerra. La organización mostrará si el jefe militar entra en la guerra con una acción correcta o si opera de forma caótica. La misma forma de la organización determinará también la bravura o la cobardía de sus hombres en cualquier circunstancia, y su convicción se pondrá de manifiesto mediante una acción correcta o por debilidades en la batalla por el mismo Cielo que gobierna al jefe militar.

Cuando el jefe militar es fuerte, hace que el enemigo se mueva dónde y cuando quiere que se mueva, y lo mantiene inmóvil cuando quiere mantenerlo inmóvil. Controlando su propio destino, influye al enemigo a voluntad mientras actúa bajo la providencia del Cielo.

Un jefe militar capaz no depende de sus subordinados para lograr la victoria y ganancias. Una apropiada planificación es lo que decide quién será el vencedor del día. Con una adecuada organización y delegando inteligentemente responsabilidades, asume el control de su destino. No se vale de sus

subordinados para explicarse sus propios fracasos. Garantiza su propio éxito exigiéndoselo a sí mismo.

Cuando el jefe militar ha puesto su corazón en los preparativos para lograr la victoria, no se sorprende de que ésta llegue, ya que su triunfo parece estar guiado por la divinidad.

六

LIBRO 6

FORTALEZA Y DEBILIDAD

Las presiones que se derivan de ser un gran líder, cuando caen sobre los hombros de un jefe militar poderoso, los hombres de rango inferior no las comprenden. Es mal comprendido, y hasta que su autoridad no se hace absoluta y el Cielo le ha sonreído, puede ser tratado de loco. Gracias a su fe en sí mismo, sin la ayuda de otros en los que apoyarse, alcanza finalmente la grandeza: nada se le puede resistir y todas las cosas se someten inmediatamente a su voluntad. Debido a su creencia en esta ciencia, persiste en su búsqueda y no se detiene. Éste es también el motivo por el que el Cielo acaba finalmente cediendo. Cuando el jefe militar ha reflexionado apropiadamente sobre sus acciones, el Cielo provee lo siguiente.

Cuando el jefe militar está preparado para la batalla, es el primero en entrar en la arena de combate y no se acobarda por el temor o las dudas. Su fortaleza está asegurada y su voluntad de lucha la obtendrá con facilidad si entiende el modo de conseguir sus objetivos. Si llega tarde y está inseguro en su posición, es porque no planificó adecuadamente, y puede ser derrotado fácilmente. Los jefes militares prudentes atraen al enemigo hacia ellos y no permiten que el enemigo les succione hacia una falsa seguridad. No permite que el

supuesto poder de sus enemigos le influya, y siempre dará la orden final: buena, mala o indiferente.

El jefe militar astuto atrae al enemigo hacia él ofreciéndole algo percibido como valioso. Una vez el enemigo se encuentra dentro, resulta sencillo ejercer plena autoridad en la destrucción del estado atacado. Si deja en ridículo al enemigo, la gente de ese estado también reconsiderará su lealtad.

El modo más simple de mortificar y rebajar a nuestro enemigo es cortándole la llegada de suministros. Si es poderoso y todavía avanza, le será mucho más difícil conseguir una ruta de escape, ya que no podrá descansar ni reaprovisionar a sus tropas: si hemos planeado nuestros ataques inteligentemente, al enemigo le será difícil lograr lo anterior.

El jefe militar juicioso efectúa avances hacia el territorio enemigo cuando está seguro de que no habrá resistencia a sus movimientos. No pretende cansar a sus propias tropas. El engaño y los subterfugios son ingredientes esenciales para que una campaña tenga éxito. Aparece allí donde el enemigo no le espera. Ofrece cosas que para él no tienen ningún valor, a pesar de su apariencia, incluso si ello supone sacrificar hombres. Defiende lo que posee no dejando que el enemigo entre en su campamento. Protege sus líneas de suministro manteniendo el contacto directo con sus tropas. Si el enemigo ataca las líneas de aprovisionamiento del jefe militar, el primero verá cortada su retirada y quedará rodeado por una fuerza que no esperaba.

El jefe militar verdaderamente capaz nunca deja indicaciones de dónde ha estado. Es indistinguible entre los muchos. Sus planes están bien pensados, pero son incomprensibles para el enemigo. Aparece donde no está y desaparece en

el vacío sin dejar rastro, preparándose convenientemente para el siguiente ataque.

Avanza, penetrando profundamente en el punto blando de la armadura del enemigo. Cuando se retira, lo hace a una gran velocidad con la intención de agotar a las tropas enemigas obligándolas a adoptar posiciones desventajosas de persecución caótica, dejando detrás una fuerza que podrá todavía atacar los suministros del enemigo. Ataca durante la retirada empleando un último engaño.

Cuando el jefe militar no desea entrar en batalla, propone un terreno donde el enemigo no le pueda seguir con facilidad. Nunca permite que el enemigo sepa de dónde vendrá su ataque y sacrifica aquellas cosas que protegerán la región en la que se desarrollará el engaño cuando es necesario. Cuando defiende una posición débil, viene desde un lado o desde atrás y hostiga al enemigo incluso si parece que viene de frente.

Cuando el enemigo debe proteger muchos lugares al mismo tiempo, inevitablemente deberá dejar algunos de ellos débiles y con pocos hombres, a menos que sea excepcionalmente potente, en cuyo caso el jefe militar avisado lo reconocerá y considerará planes adicionales antes del combate.

Las posiciones débiles y con pocos hombres deben atacarse y rebasarse rápidamente. Después, el jefe militar deberá dejar un pequeño contingente para mantener el control y para que le avisen en caso de producirse un nuevo reforzamiento del enemigo.

El enemigo debe ser atacado de tal forma que se vea obligado a distribuir sus tropas de forma desigual. De esto modo se le puede dividir y derrotar con facilidad. Cuando el enemigo queda confundido por el ataque inicial, se debilitará si la acción correcta del jefe militar le fuerza a dispersar sus

tropas. Si el enemigo se prepara para un ataque a su parte frontal, su retaguardia será débil. Si prepara sus tropas de montaña, entonces sus tropas del valle serán débiles. Percibiendo lo anterior, el jefe militar considerará la estrategia que el enemigo está empleando y se dará cuenta de la importancia que tiene actuar resueltamente en el primer ataque.

Una fuerza grande no necesariamente ha de poder vencer a una fuerza menor. Hay ocasiones en que unos pocos pueden dar la batalla a otros muchos y salir victoriosos. Siempre es aconsejable preparar las defensas contra una fuerza abrumadora. Una fuerza arrolladora puede no ser capaz de mantener su organización y velocidad debido a problemas de movilización y comunicación. Hay que sopesar todas las cosas y verlas en su propia luz.

Si una fuerza pequeña está adecuadamente organizada, puede causar estragos aprovechándose de la lentitud del ejército grande. Estas tácticas reciben en inglés la denominación de *hit and run* (golpe y huida). Cuando se usan eficientemente, estos métodos sirven para dispersar a las fuerzas principales del ejército más grande. En cuestiones de estrategia defensiva, el ejército menor debe procurar elegir el área de combate para la confrontación; de lo contrario el ejército grande se les echará simplemente encima.

Acosando constantemente a la fuerza grande, el jefe militar puede dilucidar dónde radican sus puntos fuertes y sus puntos vulnerables. Para un grupo pequeño es fácil desbaratar a un grupo grande desde el interior. Un grupo grande, por su propia naturaleza, debe permitir que haya observadores que vean su estrategia, algo que acaba convirtiéndose en una debilidad.

Un jefe militar inteligente nunca repite de la misma

manera las acciones que han tenido éxito. Las variaciones en el universo son infinitas, al igual que los métodos que pueden utilizarse en cualquier acción. Con el tiempo, la oposición aprenderá una estrategia repetida, y podrá preparar defensas contra ella. Si unos métodos nuevos de ataque no dan resultado tras un segundo intento, deberán reevaluarse. El jefe militar debe tener a punto un método alternativo. Los jefes militares prudentes diversifican sus ataques cuando son necesarios.

Un ejército debe ser siempre fluido y considerar la dirección del camino del Cielo. Sin esta capacidad, pierde elasticidad y puede quedar atrapado por sus propios intentos de engaño.

En la guerra no hay constantes. Ésta es la razón por la que las variaciones del Cielo deben aceptarse y hacer cambios cuando haya que hacerlos. Debe considerarse también la posibilidad de efectuar cambios aun cuando no sean precisos y estar preparado para su aplicación en una contingencia. No prever nuevas maneras de hacer las cosas da lugar a que se piense descuidadamente y a que se confíe excesivamente en la resistencia física. ¡Evitemos esto!

En todas las cosas hay cambios. En las estaciones, en los días, en las formas de la luna y en la fortuna de los hombres. Hay que conseguir la victoria con coraje y proteger nuestro imperio con cambios en las actitudes y estudio constante para seguir desarrollando nuestros deseos. El jefe militar virtuoso reconoce esta verdad y actúa en consecuencia.

七

LIBRO 7

MANIPULACIÓN DE
LAS CIRCUNSTANCIAS

El jefe militar inteligente entiende los deseos del gobernante para el futuro. Mantiene el ejército para cuando se le pida proteger al imperio, en el momento en que el gobernante desee su expansión. Debido a esto, el ejército es mantenido siempre en armonía con el Cielo. Los generales mantienen su organización a través de la cadena de mando, porque a través del jefe militar se les informa sobre los deseos del gobernante. Aun así, mantener el control es difícil, a pesar de lo organizadas que puedan parecer las cosas. Las cosas pueden parecer difíciles cuando son simples y simples cuando son difíciles. El inteligente entiende esto y mantiene el control mediante la manipulación.

Debe emplearse la manipulación como engaño/no engaño. Esto significa que no existe una actitud predispuesta hacia la manipulación de las circunstancias. Lo de engaño/no engaño significa que procedemos sin ideas preconcebidas de victoria o derrota. Esto se logra mediante una adecuada planificación. Crearle dificultades al enemigo a lo largo del camino es entender este principio. Incluso partiendo tras un largo retraso, el jefe militar que entiende este principio llega antes que el enemigo.

Los peligros de cualquier forma de manipulación son evidentes al igual que sus ventajas. Por ello, el jefe militar

prudente no permitirá que la totalidad de su ejército persiga un objetivo. Conservará siempre reservas por si se hicieran necesarias de forma evidente.

Si el jefe militar actúa sin prudencia, si insiste en que sus tropas se desplacen a un ritmo no natural, si deja detrás suyo material y suministros importantes, es que no entiende los principios de la manipulación. Fracasará.

Si el objetivo es capturado con demasiada rapidez y los suministros necesarios para cumplir con las obligaciones del acto no están disponibles, su pensamiento es erróneo. Fracasará.

Si unos suministros son trasladados lentamente hasta la fuerza de combate principal en un momento de necesidad, o si las tropas que los defienden son atacadas, quizás los refuerzos no llegarán nunca al frente. También en este caso fracasará.

Estas cosas son la consecuencia de una incorrecta planificación y se dice de ellas que es actuar con los pies firmemente puestos en el aire.

Si un jefe militar ha de moverse con rapidez y por alguna razón debe dejar algunos de sus suministros desprotegidos, es porque su planificación no ha sido correcta. Quizás es que los Cielos consideran oportuno hacerle caer en la desgracia. Sea como fuere ha de tener acceso a sus tropas de retaguardia y a sus suministros. De la misma manera, debe enviar exploradores hacia delante para conocer las condiciones del país que está invadiendo. Nunca entra en un país extranjero sin haber obtenido la mayor cantidad de información posible. Hacerlo sería una completa locura. A esto se le dice tener la cabeza en las nubes.

A fin de entender perfectamente las condiciones del esta-

do que se está estudiando asediar, utiliza a los hombres deshonestos e indignos del lugar. Son innumerables y venderían sus almas para sentirse seguros con los nuevos señores. Ofrecerán información a cambio de algún dinero o favor. Esta información debe contrastarse para ver si es exacta y evitar caer en una trampa maligna. Si se comprueba la validez de la información, debe recompensarse al informador. Si la información es falsa, hay que matar al informador como advertencia a los demás. La información debe permitir un mejor uso del engaño/no engaño; de otro modo es inútil.

Los jefes militares que tienen un propósito claro y son valerosos intentarán cambiar las condiciones de la guerra mediante la dispersión de las tropas del enemigo de formas no ortodoxas –creando condiciones a las que deberá enfrentarse el enemigo para procurar su propia seguridad–. Esto cansará a las tropas enemigas y se desmoralizarán si son empleadas para otras cosas que no sean guerrear.

Al manipular las tropas enemigas, el jefe militar debe entender los principios de acción y no acción. Cuando las tropas deben moverse deprisa, es preciso que lo haga todo el contingente y sin retrasos. Esto no quiere decir que deban precipitarse hacia delante. Debe organizarse lo necesario a fin de prepararse para moverse con prontitud para alcanzar los objetivos sin agotarse como consecuencia de los esfuerzos de la marcha.

En ocasiones, cuando el ejército se mueve lentamente, debe dar al enemigo la impresión de majestuosidad. Deben sonar las trompetas y redoblar los tambores. La imagen ha de ser de gran fuerza y determinación. Los campesinos del país invadido informarán a sus superiores y señores que el ejército que se aproxima es poderoso y que están asustados. Esto

producirá consternación en el enemigo y esta circunstancia puede aprovecharse para aumentar el caos. El general que no puede conseguir estos resultados de las tropas del jefe militar debe ser reemplazado inmediatamente por alguien que pueda.

Cuando se lleven a cabo incursiones y se tomen botines, hay que hacer mover a las tropas invasoras con determinación y rapidez. El acto de saquear un país hace que las tropas invasoras tiendan a relajar su alerta. Si se tolera esta mentalidad, se interesarán por el acaparamiento de baratijas olvidando la razón primera de su presencia en aquel lugar. El jefe militar prudente debe insistir en que el ejército entre y salga con rapidez. Sabe apoderarse de lo que puede acarrear con facilidad, dejando el resto para la gente. De otro modo, el odio de la gente conquistada viajará más rápido que el viento. Con astucia, no permitirá que todas sus tropas participen en la destrucción del país conquistado, sino que compartirá el botín con todos sus hombres. No se quedará nada para sí. Su ambición no debe centrarse en los beneficios inmediatos sino en el futuro.

Cuando el ejército permanece inmóvil, ha de dar la sensación de solidez con independencia del número de soldados que pueda tener. Debe operar sin corrupción, dedicando los generales su atención a este asunto. Los hombres deben estar constantemente comprobando sus armas, haciendo maniobras y limpiando su armadura. Así, los informes que le llegan al enemigo son de confianza y determinación. Al mismo tiempo, asustarán a sus tropas.

Es importante mantener un sistema secreto de señales compuesto por la apariencia y comunicaciones de las tropas. El ejército se reconoce con estas señales y responderá en consecuencia cuando las reciba. Si no existe un sistema secre-

to de comunicaciones, quizá los valientes guerreros irán a la batalla sin apoyo. Estas señales evitan también que los cobardes se retiren al enfrentarse a la batalla, puesto que son fácilmente reconocibles.

Los gritos y alaridos en batalla ayudan a aumentar la pasión y la virtud de un guerrero. Debe alentarse a los soldados a gritar en las prácticas y durante el desarrollo de combates mortales. Los gritos y alaridos favoritos deben incluirse en canciones de batalla para inspirar valor.

Los uniformes para grupos separados pueden ser distintos entre sí, pero las medallas y los galones han de ser los mismos. Los uniformes deben contener un símbolo significativo que los unifique a todos. Deben estar decorados con señales de valentía. Deben darse medallas a los merecedores de las mismas que hagan destacar al uniforme del guerrero, sin ser chillonas. Estas medallas deben sugerir una mística, de modo que los que no las posean quieran tenerlas también. Esto incrementará su deseo de mostrar más coraje y eficacia en la batalla. La valentía es valentía y no se la debe considerar de modo distinto según las tropas de que se trate. El reconocimiento y las recompensas han de ser los mismos, si no, el jefe militar puede encontrarse rodeado por tropas que no comparten la misma escala de valores. Esto las desmoralizará. Los hombres descontentos y confundidos no luchan con bravura.

El jefe militar debe valorar el deseo de sus tropas de sentirse en casa en lugar de como en un campo de batalla, de modo que las dividirá en grupos menores, permitiéndoles mantener su propia identidad sin caer en la melancolía. Estas unidades menores estarán solas mientras vivaqueen, pero se unirán para formar una fuerza mayor en el momento de la

batalla. El jefe militar utiliza esta idea sabiendo que las tropas mantendrán su imagen y competirán unas con otras para hacer mejor el trabajo.

El ánimo de la mayoría de los guerreros, con raras excepciones, varía con el tiempo. Por la mañana, un guerrero está lleno de vitalidad y desea entrar en combate; por la tarde, puede sentirse cansado si las expectativas de combate no se han materializado; y, por la noche, sentirá añoranza de su hogar y deseará estar allí en lugar de en el campo de batalla.

Es responsabilidad del jefe militar procurar que sus tropas estén ocupadas constantemente. En campañas de larga duración, las tropas acabarán desanimándose si no se las mantiene atareadas. Si sus mentes no están ocupadas, entonces idearán modos adicionales de no cumplir con su deber. Deberán ser castigadas. Se perderán tiempo y recursos para recuperar el control sobre ellas.

El jefe militar inteligente sabe que sus hombres estarán dispuestos a luchar en cualquier momento si se les mantiene informados constantemente de las condiciones que les rodean. A las tropas se les debe decir que su trabajo es importante, aun en los casos en que crean que carece de sentido. Esto forma parte de la manipulación mediante el engaño/no engaño. Si las tropas tienen sus mentes ocupadas, aunque sea con las tareas más ligeras, y sus estómagos no están excesivamente llenos, no se quedarán rezagadas sin entusiasmo. Esperarán en armonía y tranquilidad hasta que llegue el momento de luchar con valor por la victoria, el gobernante, y ellos mismos.

Cuando los guerreros están serenos y confiados en la capacidad de su líder, lucharán ferozmente, ignorantes del temor del combate. No quedarán intimidados por la aparien-

cia del enemigo. Demostrarán ser merecedores de una recompensa.

Los jefes militares que tienen éxito, no atacan nunca a las tropas de élite del enemigo. Son calificadas de “élite” por sus propios líderes ya que se las considera superiores en valentía y destreza a los guerreros comunes. Luchar con ellos en campo abierto es buscarse problemas. Nuestras propias tropas de élite deben usarse únicamente cuando la situación lo demanda y en ninguna otra circunstancia. No tiene sentido que una gallina luche contra una serpiente. Lo aconsejable es mantener contingentes de élite en reserva, usándolos principalmente para mantener el reino y la casa del gobernante.

No debemos atacar nunca si vemos que el enemigo se encuentra en excelentes condiciones y la imagen que ofrece es de fuerza y estabilidad. Su organización puede ser más fuerte que la nuestra y, por tanto, necesitaremos replantear nuestra estrategia.

No hay que atacar al enemigo si éste controla el terreno alto. La gravedad no funciona hacia arriba. Es importante valorar nuestros recursos cuando se anuncia una batalla de este tipo. No atacar nunca al enemigo cuando éste se halle con su espalda contra una barrera que le impida la retirada. En tal caso luchará con desesperación y nos infligirá graves daños si no ve escapatoria.

Si pretende retirarse, no le sigamos hasta que veamos que todo su ejército se aleja de nosotros. No hay que dejarse engañar nunca por trucos que fuercen nuestra entrada en combate debido a nuestro exceso de confianza.

Si encontramos al enemigo marchándose hacia su casa, no le atacemos. Se está yendo y se nos ha sometido. Si le atacamos cuando se retira, no le quedará más alternativa que

luchar por su honor. Este tipo de guerrero es excepcionalmente peligroso.

Si rodeamos al enemigo, deberemos cuidar de que tenga una ruta de escape. Si presionamos al enemigo cuando está intentando abandonar el área de la batalla, luchará con desesperación y sufriremos grandes pérdidas, con independencia de lo buena que pueda ser nuestra organización.

Entendamos bien estos principios. Son el fundamento para la adecuada e inteligente manipulación de las tropas.



LIBRO 8

VARIACIONES DE LA REALIDAD
EN LA GUERRA

Existen variaciones en todas las estrategias y tácticas. Es preciso que el jefe militar capaz entienda la diversidad de las cosas para poder manipular inteligentemente a sus tropas con independencia de las condiciones prevalentes. Para operar con éxito, el administrador eficaz debe tener presente la posibilidad de que se presenten variaciones en parte o en la totalidad.

Una de las variaciones más importantes a tener en cuenta es el lugar de descanso de las tropas. Los jefes militares deben asegurarse de que nunca estén en un área donde se las pueda sorprender. Es difícil hacer esto cuando se hallan en un lugar de movilidad general. Si las tropas están dispersas sobre un área demasiado amplia, el envío de señales será difícil. Las comunicaciones deben estar operativas en cualquier momento y sin interrupciones si las órdenes del jefe militar deben cumplirse con prontitud en cualquier aspecto de la campaña.

En tiempos de guerra, las tropas deben estar acampadas en un lugar completamente seguro, pero no se las debe dejar volverse complacientes y, en consecuencia, abandonar sus obligaciones. Si están acampadas donde su seguridad puede estar en peligro, se mantendrán resueltas y vigilantes frente a las intrusiones. Si quedan rodeadas por el enemigo, saben que tendrán que luchar para sobrevivir. Esto las mantendrá alerta.

Saber estas cosas es una cosa: saber cuándo y dónde actuar es otra distinta. Con independencia de la apariencia de las cosas, hay algunos lugares –mental y físicamente– en los que no hay que entrar hasta que mediante un adecuado control del pensamiento no se desarrolla una estrategia apropiada. El jefe militar inteligente es el que sabe cuándo es acertado luchar y cuándo resulta mucho más eficaz abandonar el área sin lucha, emergiendo no obstante victorioso al final.

Debido a las variaciones y a lo incierto de las circunstancias, hay ocasiones en que el jefe militar debe desobedecer las órdenes de su soberano. La mentalidad de conquista es sutil, y antes de desobedecer una orden, el jefe militar debe conocer en profundidad la directiva principal del gobernante. Desobedecer por capricho sólo puede llevar al caos. Si el jefe militar es fuerte y el soberano le ha investido con la responsabilidad, pero cambia súbitamente de directivas en medio de una campaña, puede que esté sucediendo algo que el gobernante ignora. Un jefe militar prudente está siempre informado de los cambios en las condiciones. Los crea. Desobedecer una directiva del gobernante puede llevar a la ruptura de toda la cadena de mando, desembocando en un golpe militar. A los oficiales que desobedecen sin un motivo justificado se les debe ajusticiar como escarmiento, a menos que puedan justificar sus actos. Si alguna vez sucediera esto, el jefe militar reflexivo deberá examinar todas las relaciones de causa y efecto para entender las razones de ello y procurar que nunca vuelva a ocurrir.

El jefe militar que conoce de verdad a sus tropas y las instrucciones del gobernante puede actuar por su cuenta, si ello es para el beneficio de todo el estado. Cuando se emite una orden, debe obedecerse sin objeción alguna. Si un general

actúa por su propia voluntad y sin autorización, debe ser castigado, sea cual fuere el resultado de sus acciones. Si el jefe militar no castiga a los infractores en estas circunstancias, estará mostrando complacencia con sus tropas, que acabarán rebelándose. El jefe militar debe mandar con puño de hierro y no necesariamente envuelto en un guante de terciopelo.

La ruta más rápida puede no ser la más corta. El terreno de más difícil superación puede que no sea el más desventajoso. No es conveniente capturar territorio si resulta difícil de mantener. La ruptura de las comunicaciones puede situar a un jefe militar victorioso en un área inalcanzable para los refuerzos. Los peligros inherentes en una expedición militar deben sopesarse detenidamente. Las tropas no deben ponerse nunca en peligro, sean cuales fueren las órdenes del gobernante.

No hay modo de predecir unas circunstancias específicas. El jefe militar inteligente examina cuidadosamente sus métodos antes de atacar. Es capaz de ver las ventajas de su plan inmediato, así como los peligros inherentes. Mediante la manipulación de las condiciones de su plan, puede superar obstáculos que descubre al iniciar el ataque principal. Actuando de este modo el destino le sonreirá.

Si el jefe militar gana la guerra sin combatir, se debe a que es un maestro del engaño y la astucia. Puede hacerlo a base de ofrecer regalos al enemigo y creando confusión en sus filas distraendo su atención del tema en juego. Utiliza cosas de las que está seguro que producen el efecto que desea, como por ejemplo bebidas embriagantes, bellas mujeres y regalos caros que reducirían lentamente los recursos del enemigo si éste pretendiese duplicarlos.

También emplea la astucia para manipular y engañar a los ministros del estado enemigo descubriendo cuestiones delicadas.

das para chantajear con ellas. Siempre hay numerosos métodos disponibles para el jefe militar astuto para la ejecución de sus deseos de satisfacer las necesidades de sus objetivos.

Un jefe militar feroz no debe nunca preguntarse sobre su propia moralidad. Si lo hace, es que le preocupa más la opinión popular que el hecho de tener el mando y no es feroz. El Cielo no le ayudará a mantener su control y posición. No debe bajar nunca la guardia y debe comprender que quienes combaten con las palabras contarán de todos modos con su habilidad en el campo de batalla en caso de que fracasen sus intentos diplomáticos.

El verdadero jefe militar no deja nunca su espada lejos de su alcance. La conserva cerca porque es consciente de las calamidades que pueden destruirlo: imprudencia, cobardía, beligerancia, arrogancia y caridad.

Si es imprudente, pensará de modo imprudente para alcanzar sus objetivos. Unos actos cobardes le harán perder el control y, con el tiempo, la vida. La beligerancia y el envalentonamiento forzarán a la gente a desafiarlo constantemente, hasta que alguien logre despojarlo de su autoridad. La arrogancia no le permitirá ver cosas que puedan estarse preparando contra él. La caridad y la compasión altiva le mostrarán como un llorón. Unas malas actitudes producen la muerte a quien cree ser imbatible.

El jefe militar inteligente pone a prueba a todo aquel que considera que debería ser un general y protector del estado. Debe someterlo a muchas pruebas de forma continuada. Es curioso que los gobernantes no consideren conveniente probar a fondo a sus comandantes antes de confiarles la responsabilidad de la nación. La consecuencia es que muchas naciones han sido desmanteladas.

九

LIBRO 9

LA VIRTUD DE CAMBIAR
LAS POSICIONES

El hombre que llegará a jefe militar conoce la inevitabilidad de los cambios en la práctica administrativa de mantenimiento del estado. Esto puede suceder muchas veces durante periodos de crecimiento y desarrollo. Ser flexible es una virtud del jefe militar clarividente, y saber cómo cambiar las funciones en la dirección de un estado es esencial. Sin ello aparecen la decadencia y la pérdida de la sociedad.

Cuando ha finalizado un conflicto, el jefe militar debe encontrarse en posición de controlar el estado desde una perspectiva superior. Manteniendo su perspectiva, es difícil que nadie pueda sustituir sus órdenes. Los edecanes son fáciles de controlar porque aguardan recibir órdenes. Los jefes militares deben entender la necesidad de impedir que los edecanes actúen subversivamente –de forma abierta o no–. Muchas veces, un segundo en la cadena de mando tratará de hacerse con el control después de que se haya alcanzado el objetivo principal.

Aquí es donde una visión general es beneficiosa. Entonces se pueden delegar las obligaciones administrativas funcionales, pueden verse los resultados con mayor claridad, y la personalidad del jefe militar no interferirá con los puntos de vista expresados por los edecanes. Sus objetivos se ven más claramente.

Este punto de vista más amplio crea obstáculos a los enemigos que albergan intenciones malignas. El jefe militar meritorio entiende que la mejor posición en que se puede estar es aquella donde la dificultad emana de su propio punto de vista directamente contra la visión del enemigo. Esto da al enemigo dos cosas a considerar: la necesidad de mantener sus propias tropas bajo control y el esfuerzo constante necesario para rodear obstáculos que pueden aparecer en cualquier lugar y en cualquier momento. Un jefe militar capacitado que utiliza engaños inteligentes busca modos de confundir a todos los enemigos conocidos y potenciales.

En el enfrentamiento físico es mejor que el sol esté detrás nuestro y en los ojos del enemigo. El enemigo se ve obligado a adaptarse en cada movimiento que hace hacia nosotros. Los ánimos se ven afectados, y la confusión puede hacer que el enemigo pierda la compostura y haga movimientos imprudentes.

Cuando el enemigo se aproxima directamente buscando el enfrentamiento, es aconsejable dejar que avance con al menos la mitad de sus tropas antes de responder. El jefe militar prudente no responde nunca a los actos de envalentamiento, sabiendo que son gestos falsos. Iniciar una confrontación cuando el enemigo no está completamente bajo nuestro control es una invitación a la derrota debido a la inapropiada planificación y a la falta de atención a los puntos potencialmente fuertes –evidentes o no–. Nunca debemos hacer avanzar nuestras tropas hacia una posición que no sea, por lo menos, estupenda. No debemos permitir que los errores de las variaciones interfieran en nuestro ataque. Esto lleva a la derrota.

Es preferible atraer al enemigo hacia nosotros preparando

dispositivos que le hagan caer. Al atraer al enemigo, debemos procurar tener el sol a nuestras espaldas y así las sombras de la duda caerán sobre las caras de los que se nos aproximan. No podrán ver con claridad y estarán más preocupados tratando de mantener su calma antes de entrar en la batalla.

El jefe militar debe estar siempre preparado para enfrentarse a trampas peligrosas y dispositivos ocultos que socaven sus avances. Deben usarse exploradores avanzados para obtener informaciones válidas, que el jefe militar necesita si ha de tener éxito en la superación de cualquier eventualidad adoptando decisiones acertadas. No importa cómo tome estas decisiones, mientras tenga presente que él es el responsable del resultado final, con independencia del asesoramiento de sus edecanes.

El jefe militar debe estar informado de lo que sucede en sus alrededores en todo momento. Siempre hay espías acechando y gente que haría cualquier cosa para entorpecer sus avances. Incluso en su propio dominio habrá hombres que trabajen contra él, de modo que él o incluso ellos no son conscientes. Pueden hablar fuera de lugar o presentar un regalo a un enemigo desconocido; por consiguiente, los jefes militares no revelan abiertamente sus planes.

Cuando el jefe militar avanza, debe mantener exploradores delante para observar el territorio. Debe tener exploradores en la retaguardia y en todos los lados con el fin de rechazar cualquier potencial ataque. Un constante flujo de información es esencial para la seguridad del jefe militar y la protección de los deseos del gobernante. Debe estar seguro de que la información que recibe es correcta.

Cuando los agentes del enemigo hablan de paz, el jefe militar debe asegurarse de que el enemigo está bajo control y

no meramente urdiendo planes. Es importante entender la totalidad de las señales utilizadas por el enemigo. Una actividad observada donde no debiera haber ninguna debe investigarse inmediatamente para evitar caer en una trampa. Cuando el enemigo habla de pacificación, en realidad puede estarse preparando para atacar. Cuando el enemigo sugiere la cooperación, puede estar preparando un engaño.

La naturaleza de la aplicación de la guerra mediante el engaño es que al enemigo se le haga ver la futilidad de contraatacar y rehacerse de sus pérdidas. Un jefe militar ha de poder mantener el territorio recién conquistado. Ganar una batalla y, sin embargo, perder las negociaciones para el mantenimiento de la paz hará que la gente se pregunte sobre sus intenciones.

Hay señales que deben entenderse antes de un ataque físico. No importa que las negociaciones hayan sido fructíferas o una pérdida de tiempo. Estas señales las emplea el enemigo tanto cuando tiene dudas como cuando cree que puede hacer caer en una trampa a un jefe militar que avanza.

Si hay un clamor en el campo enemigo, puede ser que el enemigo esté nervioso o simplemente que esté haciéndoselo creer a un enemigo. Si hay invitados en el campo, el jefe militar debe saber si están haciendo planes juntos. Cuando el enemigo ve una ventaja y no se precipita a tomarla, es que está inseguro y sus tropas están desanimadas.

Hay incontables señales que el jefe militar previsor debe reconocer si quiere mantener la autoridad y el control. Si no presta atención a las advertencias y consejos de sus edecanes, está pidiendo al Cielo que le proteja sin una adecuada preparación.

Si el enemigo ofrece recompensas, grandes cenas y regalos

impresionantes con demasiada frecuencia, puede estar tratando de mantener la armonía, mientras prepara sus tropas para atacar al ejército que avanza. Si un general recompensa a los hombres con demasiada generosidad y los castiga con negligencia, puede estar perdiendo el control de sus tropas. Puede que no respondan cuando se les necesite.

Es importante reconocer lo que significa que el enemigo esté alborotado y muy optimista pero no ataque. Si el enemigo continúa llevando las cosas de este modo y no parece prepararse para abandonar el lugar, el jefe militar debe investigar a fondo y obtener el dominio de la situación inmediatamente.

El jefe militar debe entender el valor que tiene dar órdenes y esperar que sean obedecidas sin vacilación. Cuando las órdenes se dan uniformemente no habrá problemas para que sean cumplidas. Cuando las órdenes están sesgadas en una u otra dirección, habrá descontento y las tropas lo interpretarán como favoritismo. Si esto continúa, las tropas dejarán de cumplir las órdenes con entusiasmo y, con el tiempo, pueden llegar a rebelarse.

Cuando el jefe militar da órdenes con imparcialidad y autoridad, los resultados que cabe esperar serán beneficiosos para todos los implicados, al gobernante se le mostrará respeto por las acciones de las tropas y todo estará en armonía con el Cielo. Todo será prosperidad.



LIBRO 10

CONTROL Y MANTENIMIENTO
DEL TERRITORIO

Los territorios físicos, así como las áreas de administración, se clasifican de acuerdo a su capacidad para ser controlados. Deben considerarse todos como iguales. Como todo lo demás que existe bajo el Cielo, cada uno tiene ventajas y desventajas. Estos lugares son considerados como vulnerables, llenos de trampas, ambivalentes, bloqueados, escarpados y demasiado apartados.

- 1) Un lugar vulnerable es accesible tanto para el jefe militar como para sus enemigos. El mantenimiento de este territorio es ventajoso para su dueño porque puede permitir un factor de ligero control. A un invasor se le ve fácilmente cómo entra en el campo de visión. Siempre es un área contenciosa y es difícilmente defendible sin un combate mortal. Es un lugar que no se puede controlar permanentemente. Hay que intentar evitarlo.
- 2) Un terreno lleno de trampas es un lugar que puede hacer que su poseedor caiga en sus propias redes de intriga, produciendo un desastre si no se mantiene en estado de alerta. No es un buen lugar para estar porque el enemigo puede atacar a unas tropas desprevenidas con facilidad. Incluso si las tropas están preparadas, aun así pueden verse atrapadas en un sitio en el que les resulte difícil escapar.
- 3) Un territorio ambivalente es malo para todas las partes.

Es aquí donde el jefe militar fuerza las condiciones para atraer a la mitad del ejército enemigo antes de entrar en una batalla. Es un lugar en el que nadie tiene el control. La prudencia sugiere mantenerlo protegido con una fuerza incontenible, o mediante una retirada completa. Luchar por controlar este lugar producirá feroces combates sin una ventaja aparente.

4) Un territorio bloqueado sugiere que es inevitable una batalla porque no hay forma para ninguno de los bandos de mantener el control. Si el enemigo controla esta área, se le debe forzar a abandonar la posición antes de que el jefe militar pueda destruirlo finalmente. Si está controlado por el jefe militar, sus tropas deben preparar trampas y escollos para el enemigo. Debe mantenerse abierta una ruta de salida.

5) En terreno escarpado la ventaja es del que se halla en la posición más elevada. El enemigo tiene que lanzar una ofensiva contra una superioridad indeterminada debido a la necesidad de llegar al punto más alto. Si el enemigo controla el área, entonces hay que atraerlo hacia fuera, o si esto no puede lograrse con facilidad, el jefe militar prudente abandonará los planes que tuviera para este día y repensará su método.

6) Un territorio controlado desde lejos crea dificultades de mantenimiento, puesto que su defensa depende de la distancia que pueden tener que recorrer los suministros y los hombres. Es difícil mantener un territorio desde lejos y gobernarlo a distancia.

El jefe militar debe aprender a administrar todo tipo de territorios y personal, procurando poder negociar con eficacia en cualquier circunstancia. Una tierra capturada una vez y perdida posteriormente es dos veces más difícil de recuperar. Debe conocerse la naturaleza del territorio a proteger para asegurar una administración apropiada.

Las tropas deben compararse con los tipos de territorios

que se estén administrando. Son una prolongación del estado y deben administrarse con inteligencia y comprensión. Si los soldados son fuertes y los oficiales débiles, deberá hacerse frente a actos de insubordinación que no pueden tolerarse en ningún caso.

Si los oficiales son fuertes, las tropas tratarán de complacerles. Si son despóticos, los soldados se desanimarán y no irán a la batalla. Si los oficiales son arrogantes y no tienen en consideración las necesidades de los hombres, el ejército se desorganizará y no podrá ser controlado en las batallas. Si un jefe militar es débil y carece de una firme moralidad o si sus órdenes son ambivalentes, los oficiales no responderán adecuadamente, las tropas carecerán de liderazgo, la cadena de mando vacilará y las necesidades del gobernante no serán satisfechas. El resultado será el caos.

Si a los jefes militares no se les mantiene informados de las condiciones del ejército, si no son conscientes de la necesidad de refuerzos y aprovisionamientos, se tendrá la sensación de que no controlan la situación y sus órdenes serán desatendidas. Si tratan de aplastar una fuerza mayor con muestras de envalentonamiento en lugar de una inteligente planificación, producirán la ruina de su ejército y todas las ganancias que puedan haberse logrado con anterioridad se perderán.

Tanto si se le informa como si no, sin consideración y comprensión, el jefe militar descubrirá que habrá causado la muerte innecesaria de muchos de sus hombres. Los hombres bajo su mando acabarán desconfiando de él y se darán cuenta de que no están siendo dirigidos con discreción e inteligencia. En consecuencia, se rebelarán.

Es importante que el jefe militar sepa administrar el

territorio acabado de adquirir y sepa emplear adecuadamente las tropas. Es estúpido conocer el país y desconocer a los hombres. Lo contrario también es cierto. Lo uno sin lo otro está incompleto. De la misma manera, a un hombre que se le ha asignado una tarea específica puede no ser capaz de completarla si no sabe lo que se espera de él. Lo mismo es válido si va a donde se le manda y no tiene ni idea de por qué se le envía allí. Para comprender la unidad hay que meditar la dualidad.

Es conveniente que los jefes militares analicen las condiciones de la guerra antes de entrar en ella, que consideren todos los aspectos de una alianza antes de comprometerse en ella, que reflexionen sobre las razones del que desea asociarse con ellos, que atiendan a sus propias necesidades antes de aceptar acuerdos, que busquen el consejo de sus generales y gobernantes, y que reflexionen dos veces sobre una petición de ayuda de tropas y aprovisionamientos. Será entonces cuando deban tomar sus decisiones.

Un jefe militar que considera las necesidades y los deseos de otros antes que las suyas propias merece ser alabado. Tales hombres son raros y no permiten que el beneficio personal interfiera con el cumplimiento de sus obligaciones. Un gobernante inteligente deberá procurar que a este jefe militar se le faciliten todas las herramientas que necesite para crear el estado a imagen de las intenciones del gobernante. Sus hombres le seguirán. Sus generales le alabarán. La gente le escuchará. Será amado por el miedo del pueblo a perderlo.

Podrá parecer débil a los que no tienen corazón y será un maestro del engaño porque no alberga engaño en su propio corazón. Administra las recompensas y los castigos con la misma fuerza y determinación. No tiene favoritos pase lo que

pase. Marcha con sus hombres cuando están marchando. Come solamente cuando la comida de ellos ha sido cocinada. Bebe solamente cuando ellos no están sedientos.

No los mimas como si fueran niños. Los trata de la manera que le gusta que le traten a él. Los respeta y ellos le respetan. Manda con justicia y ellos le aman y le temen al mismo tiempo. Cumplirán sus órdenes sin dudarlos. Le seguirán a la batalla y morirán por él si es necesario.

Las tropas harán estas cosas porque saben que sus intereses están en el corazón de su jefe. Sabrán que ha estudiado completamente la situación y que no les permitirá quedar atrapados en el peligro como consecuencia de una planificación inapropiada. La victoria se resolverá y todos se alegrarán en nombre del gobernante, que es como debe ser. Reconocerán a su jefe militar como un verdadero guerrero: el los habrá reconocido también.

El jefe militar obtiene su recompensa del excelente cumplimiento de sus obligaciones. Sabe que las galas de su cargo le proporcionarán los bienes materiales que desea, pero no se preocupa por ellos. Lidera porque es su naturaleza.

十一

LIBRO 11

CONDUCCIÓN Y DIRECCIÓN
DE CAMPAÑAS

Al igual que con todas las cosas, hay métodos correctos e incorrectos de hacer cualquier cosa por cualquier razón. Todas las cosas relacionadas con una acción deben meditararse bien antes de comenzarlas. Estas nueve consideraciones son los elementos fundamentales de la guerra. Se les llama disipación, bordear, coincidencia, correspondencia, concentración, significación, trabajar, lugar de atrapamiento y el lugar de la muerte.

La *disipación* tiene lugar en el terreno propio cuando las tropas no están adecuadamente preparadas para defender el estado. La disipación emerge del deseo de las tropas de irse a casa. No tiene que haber lucha en el terreno donde se vive si puede evitarse. Ello indicaría que no se ha considerado con suficiente seriedad una adecuada planificación para evitarlo. Si se aproxima un ejército invasor sin haber sido observado, las tropas buscarán protección en sus casas. Por ello, estarán a la defensiva y serán vulnerables. Esto no es bueno para el estado. El jefe militar educado sabe que cuando arroja al enemigo a un lugar de disipación, habrá confusión y el enemigo no podrá desplegar sus fuerzas correctamente.

Bordear sugiere una actitud de no estar aquí ni allí. Al aproximarse a la frontera de un país vecino, efectuar un débil intento de invasión es desalentador para las tropas. Creerán

que existe la posibilidad de una carencia de convicción completa por parte del jefe militar y ello puede hacerles pensar en el fracaso. Un jefe militar inteligente fuerza al enemigo hacia lugares fronterizos para mantenerlo desprevenido, mientras acosa a las tropas enemigas con estratagemas engañosas.

La *coincidencia* sugiere ser capaz de mantener plenamente las comunicaciones entre todas las tropas y la capital. La ventaja radica en poder construir fortificaciones necesarias cuando y donde se precisen. Cuando el jefe militar impide la correspondencia del enemigo, los canales normales de comunicación quedan cortados, y en su lugar mensajes falsos pueden aumentar los transtornos de las funciones armoniosas del enemigo.

La actitud de *concentración* es de prudencia. Los recursos se mantienen intactos y son inmediatamente accesibles. Esta actitud permite el movimiento de tropas y suministros de forma que estén en posición donde y cuando se les necesite. Una vez un jefe militar es capaz de aprovisionar a su ejército a voluntad, los objetivos se alcanzarán con resultados directos y específicos. La victoria favorece este modo de pensar. Entender su posición respecto al enemigo permite al jefe militar concentrar su pensamiento y sus acciones. Prohíbe al enemigo la recogida de materiales para sus fuerzas. Esto puede crear una confusión masiva que puede a su vez dar lugar a la rápida caída del enemigo, sin un combate mortal.

La *significación* quiere decir que el jefe militar ha penetrado quizá demasiado profundamente en un país extranjero sin unos adecuados refuerzos. No puede reforzar a sus tropas porque no conoce el terreno que debe cubrir. Sin unos suministros adecuados sólo puede presentar una amenaza potencial. El enemigo se halla ahora en una posición que le

permite destruirlo. La posición de significación puede indicar también engaño/no engaño y es muy útil para mantener desequilibrado al enemigo. El enemigo se ve forzado a pensar en términos distintos a lo que pretende. Esto da tiempo a un jefe militar prudente para maniobrar y para manipular todas las demás áreas.

Trabajar significa que el mantenimiento y la administración del lugar desde el que el jefe militar emitirá sus órdenes no ha sido protegido adecuadamente. Esto crea un ejército infeliz, puesto que llega a preocuparse más por su capacidad para mantenerse intacto que por su capacidad para dar batalla. Creando un lugar de trabajo para el enemigo, el jefe militar impide que el ejército del enemigo avance con facilidad. En vez de ello, se ve forzado a mantener el control de su ambiente.

Un *lugar de atrapamiento* es peligroso y el jefe militar astuto estudiará vías de escape con el mismo razonamiento. Es fácil para el enemigo rodear y sistemáticamente atrapar al ejército invasor. No habrá una manera fácil de librarse de los peligros, con independencia de la habilidad del jefe militar. La mejor forma de efectuar un atrapamiento es cuando el enemigo escapa de un engaño y cae directamente en otro. Todas las rutas de escape están cortadas cuando el sistema de atrapamiento se emplea inteligentemente.

El *lugar de la muerte* es el peor de todos. Puede ser también el mejor lugar para estar. El jefe militar que permite que le atrapen en un lugar de muerte es que no ha considerado todas las condiciones, o que su liderazgo es profundo. A fin de escapar de esta situación, las tropas deben luchar con desesperación. Si tienen éxito, pueden perder el deseo de luchar nuevamente y expresarse mediante la insubordinación.

El lugar de la muerte debe calcularse cuidadosamente. Los líderes deben desplegar adecuadamente a sus hombres o de lo contrario se apoderará de ellos una actitud de derrota. Los jefes militares clarividentes utilizan esta condición a su favor. Cuando las tropas se encuentren en este lugar de la muerte, lucharán sin reflexionar. Lucharán para protegerse unos a otros. Estarán aterrorizados y lucharán como demonios. Lucharán por la gloria de la propia lucha. Cuando sepan que se hallan en este lugar de la muerte, también sabrán que no tienen nada que perder y lucharán con pasión. Si ganan se irán a casa, y si pierden morirán. No existe una zona intermedia en un lugar de muerte.

Para el jefe militar ilustrado es esencial entender las diferencias en estos nueve lugares de mente y cuerpo. Debe ponerse mucho cuidado en la planificación de todas las posibilidades cuando se entra en un conflicto. Todas las posibilidades existen –conocidas y desconocidas– y deben considerarse como parte del plan general, por lo que unas decisiones repentinas en el campo no costarán demasiado en hombres, material, tiempo y esfuerzo.

El jefe militar grande se ocupa de la realidad con su comprensión del engaño/no engaño y no permite que su razonamiento le falle. Siempre está sereno y tranquilo. Nunca divulga sus planes a sus subordinados mientras no se dan las órdenes. Sus hombres nunca deben pensar como lo hace él. Si se les permite pensar como él, concluirán que no hay necesidad de liderazgo. No deja que sus hombres hablen entre ellos sobre cosas que puedan asustarlos. Constantemente cambia sus planes y métodos de administración. El cambiar constantemente las áreas de reposo mantiene a las tropas en alerta ante un posible ataque que parta de áreas desconocidas.

Nadie sabe lo que está haciendo. Cambia constantemente las rutas hacia los campos de batalla. Dirige a sus hombres hasta un lugar profundo en territorio enemigo y no los abandona. Les corta las rutas de retirada y les lleva a lugares de muerte una vez se ha convencido de que sus planes funcionarán y ha llevado a cabo el trabajo preparativo para su ejecución. Engaña a sus aliados cuando éstos quieren que vaya delante de ellos. Creando constantemente dificultades al enemigo, destruye su moral. Efectúa falsos acercamientos y crea falsas actitudes de confianza excesiva. Cuando está listo para atacar, lo hace con una convicción y seguridad total en la victoria. Sus tropas le siguen sin vacilación.

Un jefe militar magnífico no duda en aprovecharse de una circunstancia favorable que el Cielo le haya presentado. Es poco severo pero no permite que la compasión le convierta en indulgente. Se mueve y ataca como una serpiente venenosa, hundiéndose profundamente sus colmillos en el enemigo, provocando la ruina y la subyugación del mismo. Esto es lo que distingue a un jefe militar ilustrado.

十二

LIBRO 12

FURIA EN EL COMBATE

La furia es esencial en el combate mortal. No depende nunca de la cantidad de destrucción que deseamos infligir al enemigo. No debe haber ninguna vacilación a la hora de usar cualquier método para conseguir la total y absoluta destrucción del enemigo. Es la única manera de asegurar una victoria duradera.

La furia es un estado natural cuando las tropas ven el acierto de su líder. Es preciso emplear unas tácticas correctas para asegurarse de que cualquier acercamiento al enemigo ayude a conseguir la victoria. El jefe militar perspicaz es el que se prepara para cualquier eventualidad y acepta la victoria con alegría. Dar batalla y entristecerse por ella no debe considerarse meritorio. Un jefe militar y sus guerreros existen para mantener el estado para el soberano.

Si el jefe militar es también el gobernante, entonces le será beneficioso comprender la necesidad de la destrucción de los líderes que está derrocando. Debe ser sabio y no pensar en nada más que en la victoria, seguida de un apropiado e inteligente mantenimiento de la conquista. Una vez hecho esto, todas las cosas bajo el Cielo responden en armonía de acuerdo a sus auténticos deseos.

Todos los suministros y materiales para la invasión deben estar a mano en cualquier momento. Cuando el jefe militar

debe buscar armas para repeler un ataque, es un momento laborioso. Asimismo, si debe tomar la ofensiva ha de tener disponibles recursos adecuados.

Debe saber que una buena programación es esencial para la victoria y debe estar en concordancia con el Cielo antes de iniciar una ofensiva o un ataque defensivo. Ambas condiciones son lo mismo en los ojos del jefe militar.

Cuando el ataque ha comenzado, el jefe militar se asegura de que su programación sea correcta con respecto a todas las condiciones. Si el ataque es repelido con facilidad, no es prudente intentar otra entrada en el campo enemigo sin reconsiderar la situación. El enemigo puede estar preparado ahora y ser destructivo como respuesta a la intrusión en su dominio. No tendrá piedad. Hay que reestructurar los componentes del ataque y crear más dificultades antes de entrar en terreno enemigo por segunda vez. Si somos rechazados por segunda vez, es prudente retirarse completamente.

El jefe militar comprende los tipos de ataque que deben usarse. Si un ataque se inicia desde el exterior del campo enemigo y produce los resultados que se pretenden, puede que no sea necesario entrar hasta el centro del enemigo. Quizás el enemigo se destruya a sí mismo al no estar preparado. Si entramos en el campo enemigo, hemos de estar preparados para luchar furiosamente y hacer sacrificios cuando sean necesarios. El enemigo está luchando desde un lugar de muerte.

Dejemos que la furia de nuestro ataque sea tal que destruya la moral del enemigo. Ataquemos sus líneas de suministro. Empleemos a nuestros ingenieros para destruir su maquinaria y su equipo de supervivencia. Destruyamos sus registros y fuentes de información. Empleemos cualquier método que se nos ocurra para conseguir estos fines. No tengamos piedad.

Cualquier otra forma de pensamiento es incorrecta y el Cielo no nos será favorable si mostramos indulgencia cuando no es preciso. La compasión incorrectamente aplicada no traerá la victoria; traerá humillación sea cual fuere el resultado de la batalla. Habrá demasiadas personas con pensamientos en desacuerdo con nuestras acciones, y perderemos el respeto a los ojos de nuestros superiores y de nuestros hombres.

El gobernante considera al jefe militar como el protector del reino. Hemos de ser despiadados o alguien más resuelto acabará por desafiar nuestra autoridad. Nuestros mejores guerreros han de ser conscientes de nuestro compromiso total. Sabrán que en caso de que considerasen una rebelión se encontrarían frente a fortificaciones de piedra. Si son lo bastante estúpidos como para intentarlo y fracasan, deberemos ocuparnos de ellos de la manera apropiada.

El jefe militar hábil redefine constantemente sus propios principios de la guerra. Cuando no se halla en peligro, no lucha si puede usar métodos alternativos para destruir al enemigo. No deja de explotar su victoria sin dilación. No actúa según sus propios deseos si no para el beneficio de la gente, el estado y el gobernante. Sin perder nunca la calma y la compostura, siempre parece estar sereno.

La cólera impide incluso a los más grandes líderes actuar inteligentemente. La ira y la pasión no deben sustituir a la fría planificación de la destrucción de un enemigo. El jefe militar sensato entiende todo esto y mantiene su posición con respecto al Cielo. El Cielo le mira con aprobación como líder de una buena causa. Es favorecido entre todos los demás. El estado es mantenido en la dicha y el gobernante puede relajarse mientras hace nuevos preparativos con confianza para el futuro.

十三

LIBRO 13

ESPÍAS Y TRAIADORES

Para el jefe militar es importante que le llegue información de todos los rincones del reino. Una parte de la información que recibe será buena y útil. Otra pertenecerá al dominio del engaño/no engaño.

Cuando el gobernante se está preparando para la guerra, el gasto de dirección del estado puede llegar a ser excesivo. Es esencial que la información sea útil y no costosa debido a la aplicación de errores.

Si un jefe militar lucha en batallas de larga duración y no emplea los recursos que tiene a su disposición para la victoria, estará desperdiciando dichos recursos al no usarlos y no tener los objetivos del gobernante en su corazón. Gastará esfuerzos y energía innecesariamente al no buscar la ayuda que le haría más eficaz y su victoria más rápida.

Al estancamiento en una batalla se llega por una falta de información y suministros. El jefe militar inteligente sabe que para derrotar al enemigo debe tener información que pueda emplear para vencer. Debe darse cuenta también de si está recibiendo demasiada información. Ello es tan malo como no recibir información suficiente y puede confundir las cosas, haciendo difícil el inicio de una acción correcta partiendo de decisiones acertadas.

Un jefe militar eficaz es perspicaz. Comprende que no

puede obtener información especial pidiéndosela a los dioses ni puede conseguirla tampoco ordenándoselo a adivinos y sacerdotes. Esta información sólo puede obtenerse de hombres que harán todo lo necesario para su propio beneficio. Se les llama espías y traidores.

Existen muchos tipos de espías y hay que conocer sus diferencias. El empleo adecuado de sus habilidades también es beneficioso. Si están disponibles, y el jefe militar inteligente sabe que lo están y no los emplea, entonces quizás alguien con una visión más astuta del mundo lo hará. Hay cinco tipos distintos de espías. Se les llama extranjeros, internos, contras, ajenos y vitales. A todos ellos se les debe considerar como agentes secretos y son tan mortíferos como las víboras. Hay que tenerlo en cuenta.

Los agentes son inestimables y hay que tratarlos en consecuencia cuando facilitan información que pueda favorecer la victoria. Nunca hay que darlos por supuesto, y su identidad no debe revelarse nunca. Si son descubiertos, es seguro que serán ajusticiados por el enemigo. Esta sola razón sugiere el valor potencial de su información. Su valor es siempre inestimable.

Un agente extranjero es un espía que le llega al jefe militar desde un país enemigo. Es un ciudadano y generalmente está descontento con las condiciones imperantes. Puede que no tenga relaciones en el gobierno pero puede explicar los verdaderos sentimientos de la gente de su país nativo.

Los agentes internos son aquellos que trabajan para el gobierno del enemigo y están descontentos con las condiciones nacionales y su propia suerte en la vida. Venderán información al mejor postor. No son leales a nadie, y aunque su información pueda parecer valiosa, ha de ser verificada con-

cienzudamente. Llevando una vida de fachada, sólo son servidores de sí mismos y no se rigen por otros valores más que por los suyos propios. No les importa quién se haga con la victoria.

Los contraagentes son espías internos que han sido descubiertos, y en lugar de ser ajusticiados, actúan traidoramente para salvar sus propias vidas. El jefe militar inteligente los apacigua con generosos regalos, convirtiéndolos a su propia causa. Deben ser tratados con amabilidad y se les debe dar la libertad que necesitan para operar. Hay que procurar determinar que no sean dobles agentes infiltrados. Esto puede averiguarse observando sus actividades y conducta. Debe tenerse en cuenta que puede haber aspectos de las actitudes de engaño/no engaño del enemigo.

Los agentes ajenos son aquellos empleados por el jefe militar que son indignos de confianza. Facilitan constantemente información errónea sabiendo que están actuando como espías dobles para el enemigo del mismo modo que un contraagente. Hay que eliminarlos cuando han servido sus propósitos para impedir que se vuelvan contra nosotros.

Los agentes secretos esenciales son ciudadanos naturales del reino del jefe militar, que dedican sus vidas a la propagación de los deseos del gobernante. Entran en países extranjeros y regresan con información. Su mentalidad no les permite convertirse en agentes ajenos. Son fieles a la causa: su principal preocupación es el gobernante y el pueblo. Suelen ser muy inteligentes y engañan al enemigo debido a su aspecto exterior.

Toda la información se obtiene de otras personas, por lo que con independencia de su motivación, son espías. Todos

los gobiernos y todas las empresas están infestados con espías de todo tipo. Algunas veces los propios espías no saben que lo son. El jefe militar sensato selecciona cuidadosamente a los hombres con los que se rodea.

En las cuestiones relativas a trabajar con espías de cualquier clase, es esencial que el jefe militar sea justo y compasivo en tales temas. Debe ser también sutil para lograr la información con el espíritu en que se pretende usarla. Todos los agentes, con independencia de su posición y rango, deben ser eliminados inmediatamente si ocasionan la menor preocupación relativa a su verosimilitud y devoción.

Cuando el jefe militar se está preparando para entrar en batalla con un enemigo, debe conocer los nombres de los comandantes enemigos, el tamaño del ejército enemigo y las posiciones que usan para acampar. Sin esta información, será como una persona ciega y sorda que inicia un peligroso viaje. Los agentes secretos le proporcionarán esta información. Es importante comprender la mentalidad de los agentes al reclutarlos. La información recogida con espías nativos e internos da al jefe militar el poder necesario para emplear métodos y técnicas de engaño/no engaño.

Cada uno tiene su lugar y cada uno tiene su valor. Esta idea permite el uso inteligente de los agentes. La mayor parte de la información se obtiene del agente doble. Los contraagentes nos proporcionarán espías adicionales cuando son necesarios –nativos e internos–. El agente vital, de valor incalculable, es demasiado miope.

Los agentes son de extrema importancia para el éxito de las operaciones del jefe militar. Sólo aquellos jefes militares que son inteligentes y perspicaces pueden emplearlos adecuadamente. Sin operaciones secretas, una guerra es un acto sin

sentido de violencia gratuita que no sirve para nada más que para destruir a toda la gente y todos los recursos.

Estudiamos bien estas lecciones. Su dominio significará que entendemos el verdadero arte de la guerra.



SOBRE EL AUTOR

Reconocido padre fundador del karate en América, Hanshi Kaufman se ejercitó inicialmente en Okinawa en los años 50. Ha poseído el rango de Hanshi, el más alto que se puede alcanzar en el mundo de las artes marciales, desde 1991.

Ha sido profesor en las fuerzas aéreas de los Estados Unidos, así como en el departamento de policía de Nueva York y en muchos otros centros comunitarios de la misma ciudad y en agencias públicas, desde 1958. Es el fundador del Dojo No Hebi, escuela de la Serpiente.

Hanshi Kaufman es el autor de *The Martial Artist's Book of Five Rings* (El libro del artista marcial de los cinco círculos) (Tuttle, 1994), *The Art of War* (El arte de la guerra) (Tuttle, 1996), *The New York Guide to Self-Defense, Life-Force Energy Healing, An Interpretation of Musashi's Five Rings for World-Class Negotiators* (Guía de Nueva York para la auto-defensa, energía curativa de la fuerza de la vida, Interpretación de los cinco círculos de Musashi para negociadores de nivel mundial), y un nuevo, *The Hanshi of Central Park* (El Hanshi de Central Park). Actualmente está trabajando en *The Complete Philosophy of Dojo no Hebi-Formal Combat Studies* (Filosofía completa del Dojo no Hebi-estudios de combate formal). Puede contactarse con Hanshi Kaufman en P.O. Box 135, Lenox Hill, New York, New York 10021, o por correo electrónico a la dirección siguiente: HanshiSK@aol.com y Hanshi@Hanshi.com.