

ROBERT GREENE

LAS 33
ESTRATEGIAS
DE LA

G
U
E
R
R
A

Por el autor
del *best seller*
internacional

*Las 48 leyes
del poder*


ESPASA

Edición de **Joost Elffers**

LAS 33 ESTRATEGIAS DE LA
GUERRA

ROBERT GREENE

Edición de JOOST ELFFERS

Traducción de Carmen Martínez Gimeno


ESPASA

© Robert Greene y Joost Elffers, 2006, 2024

© Espasa Calpe, S. A., 2007

© Editorial Planeta, S. A., 2024

Espasa es un sello de Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

www.espasa.es

Edición original: Robert Greene, *The 33 Strategies of War*, a Joost Elffers Production, Viking, Penguin Books, 2006.

Traducción de © Carmen Martínez Gimeno

Diseño de cubierta: Planeta Arte & Diseño, sobre diseño original de Joost Elffers

Foto del autor: Susan Anderson

ISBN: 978-84-670-7307-2

Depósito legal: B. 5.522-2024

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor.

La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías.

Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas reproducir algún fragmento de esta obra.

Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Impreso en España / *Printed in Spain*

Impresión: Unigraf, S. L.



ÍNDICE

PRÓLOGO *página 17*

PARTE I

GUERRA CONTRA UNO MISMO

1 *página 27*

DECLARA LA GUERRA A TUS ENEMIGOS: LA ESTRATEGIA DE LA POLARIDAD

La vida es batalla y conflicto interminables, y no puedes combatir con eficacia a menos que sepas identificar a tus enemigos. Aprende a ponerlos al descubierto, a identificarlos por las señales y pautas que revelan hostilidad. Entonces, una vez que los tengas a la vista, declárales la guerra en tu fuero interno. Tus enemigos pueden aportarte el objetivo y la dirección.

2 *página 39*

NO LIBRES LA ÚLTIMA GUERRA: LA ESTRATEGIA DE LA GUERRA DE GUERRILLAS MENTAL

El pasado es lo que con mayor frecuencia te lastra y te tortura. Tienes que combatir deliberadamente el pasado y obligarte a reaccionar ante el momento presente. Sé implacable contigo mismo; no repitas los mismos métodos gastados. Libra una guerra de guerrillas en tu mente, impidiendo líneas de defensa estáticas: haz que todo fluya y se mueva.

3 *página 51*

EN MEDIO DE LA VORÁGINE DE ACONTECIMIENTOS, NO PIERDAS TU PRESENCIA DE ÁNIMO: LA ESTRATEGIA DEL CONTRAPESO

En el ardor de la batalla, la mente tiende a perder su equilibrio. Resulta vital guardar la presencia de ánimo, manteniendo las facultades mentales sean cuales fueren las circunstancias. Fortalece la mente exponiéndola a la adversidad. Aprende a distanciarte del caos del campo de batalla.

4 *página 65*

CREA UNA SENSACIÓN DE URGENCIA Y DESESPERACIÓN: LA ESTRATEGIA DEL TERRENO MORTAL

Tú eres tu peor enemigo. Malgastas un tiempo precioso soñando con el futuro en lugar de comprometerte con el presente. Corta tus lazos con el pasado; entra en territorio desconocido. Colócate en el

«terreno mortal», donde te encuentras entre la espada y la pared, y tienes que luchar como un demonio para salir con vida.

PARTE II

GUERRA EN ORGANIZACIÓN (EQUIPO)

5 página 79

EVITA LAS ASECHANZAS DEL PENSAMIENTO DE GRUPO: LA ESTRATEGIA DE MANDO Y CONTROL

El problema del liderazgo en cualquier grupo es que resulta inevitable que los miembros tengan sus propias agendas. Debes crear una cadena de mando en la que no se sientan constreñidos por tu influencia pero sigan tu guía. Crea un sentimiento de participación, mas no caigas en el pensamiento de grupo, la irracionalidad de la toma de decisiones colectiva.

6 página 93

SEGMENTA TUS FUERZAS: LA ESTRATEGIA DEL CAOS CONTROLADO

Los elementos críticos en la guerra son la velocidad y la adaptabilidad, la capacidad de moverse y tomar decisiones más deprisa que el enemigo. Fracciona tus fuerzas en grupos independientes que puedan operar por sí solos. Haz que tus fuerzas sean escurridizas e imparables infundiéndoles espíritu de campaña, proporcionándoles una misión que cumplir y luego dejándolas marchar.

7 página 103

TRANSFORMA TU GUERRA EN UNA CRUZADA: ESTRATEGIAS DE MORAL

El secreto para motivar a las personas y mantener su moral es conseguir que piensen menos en sí mismas y más en el grupo. Compromételas en una causa, en una cruzada contra un enemigo odiado. Haz que consideren que su supervivencia está ligada al éxito del ejército en su conjunto.

PARTE III

GUERRA DEFENSIVA

8 página 123

ELIGE LAS BATALLAS CON CUIDADO: LA ESTRATEGIA DE LA ECONOMÍA PERFECTA

Todos tenemos limitaciones; nuestras energías y destrezas solo nos durarán un tiempo determinado. Debes conocer tus límites y escoger tus batallas con cuidado. Considera los costes ocultos de una guerra: la pérdida de tiempo, el despilfarro de la buena voluntad política, la exacerbación de un

enemigo inclinado a la violencia. A veces es mejor aguardar; socavar a nuestro enemigo de forma encubierta, en lugar de atacarlo directamente.

9 página 137

CAMBIA LAS TORNAS: LA ESTRATEGIA DEL CONTRAATAQUE

Moverse primero —iniciar el ataque— suele ponerte en desventaja: manifiestas tu estrategia y limitas tus opciones. Descubre en su lugar la capacidad de contenerte y dejar que sea la otra parte la que se mueva primero, lo que te proporcionará la flexibilidad de contraatacar desde cualquier ángulo. Si tus adversarios son agresivos, incítalos a iniciar un ataque precipitado que los llevará a una posición débil.

10 página 151

CREA UNA PRESENCIA AMENAZADORA: ESTRATEGIAS DISUASORIAS

El mejor modo de rechazar a los agresores es impedirles que te ataquen. Créate la fama de que estás un poco loco. No merece la pena luchar contra ti. La incertidumbre resulta a veces mejor que la amenaza franca: si tus rivales nunca llegan a estar seguros de cuánto les costará medirse contigo, no querrán descubrirlo.

11 página 165

INTERCAMBIA ESPACIO POR TIEMPO: LA ESTRATEGIA DE LA NO PARTICIPACIÓN

Retirarse ante un enemigo fuerte no es un signo de debilidad, sino de fortaleza. Resistiendo la tentación de responder a un agresor obtienes un tiempo precioso, tiempo para recuperarte, para pensar y para alcanzar una perspectiva. A veces lograrás más no haciendo nada.

PARTE IV

GUERRA OFENSIVA

12 página 175

PIERDE BATALLAS, PERO GANA LA GUERRA: LA GRAN ESTRATEGIA

La estrategia global es el arte de mirar más allá de la batalla y calcular por adelantado. Requiere que te centres en tu meta última y te dediques a alcanzarla. Deja que los demás queden atrapados por las idas y venidas de la batalla, disfrutando sus pequeñas victorias. La estrategia global te proporcionará la recompensa definitiva: la risa del último.

13 página 195

CONOCE A TU ENEMIGO: LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO
DE INTELIGENCIA

El blanco de tus estrategias debe ser menos el ejército al que te enfrentas que la mente del hombre o mujer que lo dirige. Si comprendes cómo funciona dicha mente, posees la clave para engañarlo y controlarlo. Entrénate para interpretar a las personas, captando las señales que envían sin darse cuenta sobre sus pensamientos e intenciones más recónditos.

14 página 209

APLASTA LA RESISTENCIA CON RAPIDEZ Y DE IMPROVISO:
LA ESTRATEGIA DE LA GUERRA RELÁMPAGO

En un mundo en el que mucha gente es indecisa y demasiado cauta, el uso de la rapidez te otorgará un poder indecible. Golpear primero, antes de que tus rivales tengan tiempo de pensar o prepararse, los hará impresionables, desequilibrados y proclives al error.

15 página 217

CONTROLA LA DINÁMICA: ESTRATEGIAS DE COACCIÓN

La gente trata constantemente de controlarte. El único modo de obtener dominio consiste en conseguir que tu juego por el control sea más inteligente e insidioso. En lugar de tratar de dominar cada jugada del bando opuesto, procura definir la naturaleza de la relación. Maniobra para controlar las mentes de tus rivales, pulsando sus interruptores emocionales y obligándolos a cometer errores.

16 página 233

GOLPÉALOS DONDE LES DUELE: LA ESTRATEGIA DEL CENTRO
DE GRAVEDAD

Todos tenemos una fuente de poder de la que dependemos. Cuando mires a tus rivales, busca debajo de la superficie dicha fuente, el centro de gravedad que sostiene unida toda la estructura. Si los golpeas ahí, les infligirás un dolor desproporcionado. Descubre lo que la otra parte más aprecia y protege: ahí es donde debes golpear.

17 página 243

DERRÓTALOS POR PARTES: LA ESTRATEGIA DE DIVIDE Y VENCERÁS

Jamás debe intimidarte la apariencia de tu enemigo. Mira las partes que constituyen el todo. Separándolas, sembrando disensión y división, puedes derrotar al adversario más formidable. Cuando te enfrentes a dificultades o enemigos, convierte el problema grande en partes pequeñas fáciles de vencer.

18 página 259

IDENTIFICA Y ATACA LOS FLANCOS DÉBILES DE TUS Oponentes:
LA ESTRATEGIA DE LA VUELTA

Cuando atacas a la gente de forma directa, endureces su resistencia y haces tu tarea más dificultosa. Hay un modo mejor de actuar: distrae la atención de tus rivales hacia el frente y luego atácalos desde el lateral, donde menos lo esperan. Engáñalos para que se aventuren a mostrar su debilidad y luego bárrelos con fuego desde el flanco.

19 página 273

ENVUELVE AL ENEMIGO: LA ESTRATEGIA DE LA ANIQUILACIÓN

La gente utilizará cualquier hueco en tus defensas para atacarte; por lo tanto, no los ofrezcas. El secreto consiste en envolver a tus rivales, crear una presión incesante sobre ellos desde todos los lados y cerrar su acceso al mundo exterior. Cuando percibas que su debilitamiento se reduce, aplasta su voluntad, apretando el dogal.

20 página 285

MANIOBRA PARA LOGRAR SU DEBILIDAD: LA ESTRATEGIA
DE MADURACIÓN PARA LA SIEGA

Por muy fuerte que seas, la lucha incesante con la gente resulta extenuante, costosa y carente de imaginación. Los estrategas sagaces prefieren el arte de la maniobra: antes de que llegue a comenzar la batalla, descubren modos de poner a sus rivales en posiciones de tal debilidad que la victoria resulta fácil y rápida. Crea dilemas: discurre maniobras que les ofrezcan un surtido de maneras de responder, todas ellas malas.

21 página 305

NEGOCIA MIENTRAS AVANZAS: LA ESTRATEGIA DE LA GUERRA
DIPLOMÁTICA

Debes continuar avanzando antes y durante las negociaciones, creando una presión incesante y obligando a la otra parte a aceptar tus condiciones. Cuanto más consigas, más podrás devolver en concesiones insignificantes. Créate la fama de ser duro e intransigente, y así la gente no querrá plantarte cara.

22 página 317

APRENDE A TERMINAR LAS COSAS: LA ESTRATEGIA DE LA SALIDA

Se te juzga en este mundo por lo bien que pones término a las cosas. Una conclusión desordenada o incompleta puede reverberar durante los años venideros. El arte de concluir bien las cosas consiste en saber cuándo detenerse. El culmen de la sabiduría estratégica reside en evitar todos los conflictos y enredos para los que no existan salidas realistas.

PARTE V

GUERRA NO CONVENCIONAL (SUCIA)

23 página 333

URDE UNA MEZCLA PERFECTA DE REALIDAD Y FICCIÓN: ESTRATEGIAS DE FALSA PERCEPCIÓN

Puesto que ninguna criatura puede sobrevivir sin la capacidad de ver o percibir lo que ocurre en su entorno, dificulta que tus enemigos sepan lo que sucede a su alrededor; incluido lo que tú haces. Fomenta sus expectativas, fabrica una realidad que encaje con sus deseos, y se embaucarán ellos mismos. Controla las percepciones de la realidad de la gente y la controlarás a ella.

24 página 347

EMPRENDE EL CURSO DE ACCIÓN QUE MENOS SE ESPERE: LA ESTRATEGIA DE LO ORDINARIO/EXTRAORDINARIO

La gente espera que tu conducta se ajuste a pautas y normas conocidas. Tu tarea como estrategia consiste en desbaratar sus expectativas. Primero haz algo normal y corriente para fijar la imagen que tiene de ti; luego sorpréndela con algo extraordinario. El terror es mayor debido a su carácter repentino. A veces lo ordinario es extraordinario porque no se espera.

25 página 367

OCUPA EL ELEVADO TERRENO MORAL: LA ESTRATEGIA DE LO RECTO

En un mundo político, la causa por la que combates debe parecer más justa que la del enemigo. Poniendo en tela de juicio los motivos de tus rivales y haciendo que parezcan perversos, puedes disminuir su base de apoyo y lograr espacio para maniobrar. Cuando caigas bajo el ataque moral de un enemigo más astuto, no te quejes ni te enfades: combate el fuego con fuego.

26 página 379

NIÉGALES BLANCOS: LA ESTRATEGIA DEL VACÍO

El sentimiento de vacío —silencio, aislamiento, falta de compromiso con los demás— resulta intolerable a la mayoría de las personas. No entregues a tus enemigos blancos que atacar; sé peligroso pero esquivo y luego observa mientras te buscan en el vacío. En lugar de entregarte a batallas frontales, dedícate a los ataques laterales irritantes pero dañinos y a los mordiscos intensos.

27 página 393

APARENTA TRABAJAR EN INTERÉS DE LOS DEMÁS MIENTRAS FAVORECES LOS TUYOS: LA ESTRATEGIA DE LA ALIANZA

El mejor modo de que prospere tu causa con el mínimo esfuerzo y derramamiento de sangre es crear una red de alianzas en cambio constante, dejando que los demás compensen tus deficiencias, ha-

gan tu trabajo sucio. Al mismo tiempo, debes procurar mostrar disensión en las alianzas de los demás, debilitando a tus enemigos mediante el aislamiento.

28 página 409

ENTREGA A TUS RIVALES CUERDA SUFICIENTE PARA QUE SE AHORQUEN ELLOS MISMOS: LA ESTRATEGIA DE SUPERAR A LOS DEMÁS

Los mayores peligros de la vida no suelen provenir de los enemigos externos, sino de nuestros supuestos colegas y amigos que fingen trabajar para la causa común mientras planean sabotearnos. Procura instilar dudas e inseguridades en dichos rivales, consiguiendo que piensen demasiado y actúen a la defensiva. Haz que se ahorquen ellos mismos mediante sus tendencias autodestructivas para que tú quedes limpio y sin culpa.

29 página 425

AVANZA A PEQUEÑOS MORDISCOS: LA ESTRATEGIA DEL HECHO CONSUMADO

Las tomas de poder manifiestas y los ascensos a la cima repentinos resultan peligrosos, pues crean envidia, desconfianza y sospecha. La mejor solución suele ser dar pequeños mordiscos, engullir pequeños territorios, jugando con el período de atención relativamente corto de la gente. Antes de que se dé cuenta, habrás acumulado un imperio.

30 página 435

PENETRA EN SUS MENTES: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación es un tipo de guerra; su campo de batalla, las mentes resistentes y defensivas de la gente a la que quieres influir. La meta es penetrar en sus defensas y ocupar sus mentes. Aprende a infiltrar tus ideas tras las líneas enemigas, enviando mensajes por medio de pequeños detalles para incitar a la gente a llegar a las conclusiones que deseas y a pensar que lo ha hecho por sí misma.

31 página 449

DESTRUYE DESDE DENTRO: LA ESTRATEGIA DEL FRENTE INTERNO

Al infiltrarte entre las filas de tus adversarios, trabajando desde dentro para derrotarlos, no les proporcionas nada que ver o contra lo que reaccionar, lo que constituye la ventaja definitiva. Para lograr lo que quieres, no luches contra los que lo tienen; más bien únete a ellos. Después ve apoderándote de tu objetivo poco a poco o espera el momento oportuno para llevar a cabo un golpe de Estado.

32 página 461

DOMINA MIENTRAS APARENTAS SUMISIÓN: LA ESTRATEGIA DE LA AGRESIÓN PASIVA

En un mundo en el que las consideraciones políticas son primordiales, la forma de agresión más efectiva es la que está mejor oculta: la agresión tras un exterior complaciente, incluso amable. Para

seguir la estrategia de la agresión pasiva debe parecer que te pliegas a la gente, que no ofreces resistencia. Pero en realidad dominas la situación. Sin embargo, asegúrate de disfrazar tu agresión de forma que puedas negar que existe.

33 página 477

SIEMBRA INCERTIDUMBRE Y PÁNICO CON ACTOS DE TERROR:
LA ESTRATEGIA DE LA REACCIÓN EN CADENA

El terror es el modo supremo de paralizar la voluntad de la gente a resistirse y de destruir su capacidad de planear una respuesta estratégica. La meta en una campaña de terror no es la victoria en el campo de batalla, sino causar el máximo caos y provocar la reacción exagerada de la otra parte. Para preparar la contraestrategia más efectiva, las víctimas del terror deben mantener el equilibrio. Nuestra racionalidad es la última línea de defensa.

BIBLIOGRAFÍA página 493

ÍNDICE ANALÍTICO página 495

PARTE

I

GUERRA CONTRA UNO MISMO

La guerra, o cualquier tipo de conflicto, se libra y se gana mediante la estrategia. Piensa en ella como en una serie de líneas y flechas que apuntan hacia una meta: conducirte a cierto punto en el mundo; ayudarte a atacar un problema que surge en tu camino; idear cómo cercar y destruir a tu enemigo. Sin embargo, antes de dirigir estas flechas a tus enemigos, debes apuntarlas primero hacia ti.

Tu mente es el punto de partida de toda guerra y estrategia. Una mente que se deja dominar fácilmente por la emoción, arraigada en el pasado y no en el presente, que no es capaz de ver el mundo con claridad y rapidez, creará estrategias que jamás darán en el blanco.

Para convertirte en un verdadero estratega, debes dar tres pasos. Primero, percatarte de la debilidad y enfermedad que pueden dominar la mente, pervirtiendo sus facultades estratégicas. Segundo, declararte a ti mismo una especie de guerra para hacerte avanzar. Tercero, librar una

batalla despiadada e incesante contra los enemigos de tu interior aplicando determinadas estrategias.

Los cuatro capítulos siguientes pretenden hacerte percibir los trastornos que probablemente florecen en tu mente en este momento y armarte de estrategias específicas para eliminarlos. Estos capítulos son flechas que te apuntan a ti. Una vez que las hayas absorbido mediante la meditación y la práctica, te servirán como un mecanismo de autocorrección en todas tus batallas futuras, liberando al gran estratega que hay en tu interior.

1

DECLARA LA GUERRA A TUS ENEMIGOS LA ESTRATEGIA DE LA POLARIDAD

La vida es batalla y conflicto interminables, y no puedes combatir con eficacia a menos que sepas identificar a tus enemigos. Las personas son sutiles y evasivas, disfrazan sus intenciones fingiendo estar de tu parte. Necesitas claridad. Aprende a poner al descubierto a tus enemigos, a identificarlos por las señales y pautas que revelan hostilidad. Entonces, una vez que los tengas a la vista, decláralos la guerra en tu fuero interno. Al igual que los polos opuestos de un imán crean movimiento, tus enemigos —tus adversarios— pueden aportarte el objetivo y la dirección. Como individuos que se interponen en tu camino, que representan lo que tú odias, contra lo que debes reaccionar, constituyen una fuente de energía. No seas ingenuo: con algunos enemigos no puede haber concesiones ni término medio.

A continuación [Jenofonte] se levantó y convocó primero a los capitanes de Próximo. Cuando se hubieron reunido, dijo: «Yo, capitanes, no puedo dormir, ni creo que tampoco vosotros, ni puedo seguir acostado a la vista de la situación en la que nos encontramos. Porque es evidente que los enemigos no nos han declarado la guerra antes de haber juzgado que sus preparativos estaban bien dispuestos, mientras que ninguno de nosotros se preocupa de cómo luchar con las máximas garantías de éxito. Y, ciertamente, si cedemos y caemos en manos del rey, ¿qué pensamos que nos ocurrirá? Una persona que, a su hermano, nacido de la misma madre, incluso después de muerto, le cortó la cabeza y la mano y las clavó en una cruz. Y nosotros, que no tenemos ningún protector, que combatimos contra él con la intención de convertirlo de rey en esclavo y matarlo si pudiéramos, ¿qué pensamos que nos ocurrirá? ¿No probaría cualquier cosa para, tras habernos inferido los mayores ultrajes, infundir miedo a todos los hombres con el fin de que nunca se les ocurriera emprender una expedición militar contra él? Pues bien, para no caer en sus manos, hay que intentarlo todo. Yo, en efecto, mientras se mantenía la tregua, nunca cesaba de compadecernos y de felicitar al rey y a los suyos, al contemplar la inmensidad y calidad de su tierra, sus abundantes recursos, la cantidad de

EL ENEMIGO INTERIOR

En la primavera del año 401 a. C., Jenofonte, un hombre acomodado de treinta años que vivía en el campo a las afueras de Atenas, recibió una invitación intrigante: un amigo estaba reclutando soldados para combatir como mercenarios para Ciro, hermano del rey persa Artajerjes, y le preguntó si quería unirse. La petición era bastante insólita: los griegos y los persas eran desde hacía largo tiempo enemigos acérrimos. De hecho, unos ochenta años antes, Persia había intentado conquistar Grecia. Pero los griegos, luchadores renombrados, habían comenzado a ofrecer sus servicios al mejor postor, y dentro del imperio había ciudades rebeldes que Ciro deseaba castigar. Los mercenarios griegos serían los refuerzos perfectos dentro de su gran ejército.

Jenofonte no era soldado. En realidad, había llevado una vida relajada, criando perros y caballos, y viajando a Atenas para hablar de filosofía con su buen amigo Sócrates, gastando su herencia. Pero quería aventura y tenía la oportunidad de conocer al gran Ciro, aprender a combatir y ver Persia. Tal vez cuando todo hubiera terminado escribiría un libro. No iría como mercenario (era demasiado rico para eso), sino como filósofo e historiador. Después de consultar el oráculo de Delfos, aceptó la invitación.

A la expedición punitiva de Ciro se unieron unos 10.000 soldados griegos. Los mercenarios constituían un conjunto multicolor proveniente de todas partes de Grecia y habían acudido en busca de dinero y aventura. Lo pasaron bien durante un tiempo en este trabajo, pero transcurridos unos cuantos meses, después de dirigirlos hacia el interior de Persia, Ciro admitió su verdadero objetivo: marchaba contra Babilonia, desatando una guerra civil para derrocar a su hermano y ocupar el trono. Molestos por el engaño, los griegos discutieron y se quejaron, pero Ciro les ofreció más dinero y se aplacaron.

Los ejércitos de Ciro y Artajerjes se encontraron en las llanuras de Cunaxa, no lejos de Babilonia. Al inicio de la batalla, Ciro resultó muerto, lo que puso un rápido fin a la guerra. De improviso, la posición de los griegos se hizo precaria: habían luchado en el bando perdedor de una guerra civil, estaban lejos de casa y rodeados por persas hostiles. Sin embargo, pronto supieron que Artajerjes no quería disputas con ellos. Su único deseo era que abandonaran Persia a la mayor brevedad posible. Incluso les mandó un enviado, el sátrapa persa Tisafernes, para aprovisionarlos y escoltarlos de vuelta a Grecia. Y de este modo, guiados por Tisafernes y el ejército persa, los mercenarios iniciaron el largo camino a casa, que se hallaba a unos 1.500 kilómetros.

A los pocos días de marcha, los griegos tuvieron nuevos temores: los suministros de los persas eran insuficientes y la ruta que había elegido Tisafernes era dificultosa. ¿Podían fiarse de estos persas? Comenzaron las discusiones entre ellos.

El general griego Clearco expresó a Tisafernes las preocupaciones de sus soldados, y este se mostró afable: Clearco debía llevar a sus capitanes a una reunión en un lugar neutral, los griegos expondrían sus quejas y las dos partes llegarían a un entendimiento. Clearco aceptó y apareció al día

siguiente con sus oficiales en el lugar y hora señalados, donde, sin embargo, un gran contingente de persas los rodeó y detuvo. Ese mismo día fueron decapitados.

Un hombre logró escapar y avisó a los griegos de la traición de los persas. Esa tarde el campamento griego era un lugar desolado. Algunos hombres discutían y se acusaban; otros yacían embriagados en el suelo. Unos cuantos pensaron en huir, pero con sus dirigentes muertos se sentían perdidos.

Esa noche Jenofonte, que se había mantenido bastante al margen durante la expedición, tuvo un sueño: un rayo proveniente de Zeus prendía fuego a la casa de su padre. Se despertó bañado en sudor. De repente comprendió: la muerte estaba mirando a los griegos a la cara, pero ellos yacían aquí y allá, lamentándose, desesperándose y discutiendo. El problema estaba en sus cabezas. Al combatir por dinero y no por una causa u objetivo, incapaces de distinguir entre amigo y enemigo, se habían perdido. La barrera entre ellos y su hogar no la constituían los ríos, las montañas o el ejército persa, sino su propio estado mental confuso. Jenofonte no quería morir de esta miserable manera. No era un militar, pero sabía filosofía y cómo piensan los hombres, y creía que si los griegos se concentraban en los enemigos que pretendían matarlos, se pondrían en guardia y serían creativos. Si se centraban en la vil traición de los persas, crecería su furia, y esta los motivaría. Debían dejar de ser mercenarios confusos y volver a ser griegos, los polos opuestos de los persas desleales. Lo que necesitaban era claridad y dirección.

Jenofonte decidió ser el rayo de Zeus, despertando a los hombres e iluminándoles el camino. Convocó una reunión con todos los oficiales supervivientes y expuso su plan: declararemos la guerra sin cuartel a los persas; se acabó pensar en negociaciones o debates. No malgastaremos más tiempo en discusiones o acusaciones entre nosotros; utilizaremos hasta el último ápice de nuestra energía contra los persas. Tendremos tanta imaginación e inspiración como nuestros antepasados en Maratón, que resistieron a un ejército persa mucho mayor. Quemaremos nuestras caravanas, nos alimentaremos de la tierra y nos moveremos con rapidez. No bajaremos nuestras armas ni un segundo, ni nos olvidaremos de los peligros que nos rodean. Son ellos o nosotros, la vida o la muerte, el bien o el mal. Si un hombre intenta confundirnos con palabras astutas o vagas ideas de paz, le declararemos demasiado imbécil y cobarde para estar de nuestro lado y lo arrojaremos lejos de nosotros. Que los persas nos hagan despidados. Debemos concentrarnos en una idea: llegar vivos a casa.

Los oficiales sabían que Jenofonte estaba en lo cierto. Al día siguiente llegó un oficial persa para verlos, ofreciéndoles actuar como embajador entre ellos y Artajerjes; siguiendo el consejo de Jenofonte, fue expulsado enseguida con rudeza. Ahora solo había cabida para la guerra.

Impulsados a la acción, los griegos eligieron caudillos, Jenofonte entre ellos, y comenzaron la marcha a casa. Obligados a depender de su voluntad, aprendieron pronto a adaptarse al terreno, a evitar la batalla y a avanzar de noche. Lograron eludir a los persas, derrotándolos en un paso

servidores, de ganado, de oro y de vestidos. Sin embargo, cuando pensaba en la situación de los soldados, faltos de todos estos bienes a no ser que los comprarán, y sabía que pocos contábamos con medios para ello y que los juramentos nos impedirían obtener los víveres de otro modo que no fuera comprándolos, tenía más miedo en aquellas ocasiones, reflexionando sobre estas cosas, tenía más miedo a la tregua que ahora tengo a la guerra. Pero ya que aquellos han roto la tregua, me parece que se ha terminado también su abuso y nuestras dificultades. Porque estos bienes se hallan ya en medio, como premios, para los que entre nosotros sean más valientes. Y son árbitros del certamen los dioses, que, como es natural, estarán a nuestro lado [...] Cuando hayáis nombrado tantos capitanes como sea necesario, reunid a los demás soldados y arregladlos, pues eso es lo que ahora quieren. Puede que os hayáis dado cuenta de cuán abatidos estaban cuando llegaron al campamento, cuán alicaídos hacían la guardia; en tal estado no sé qué podríais hacer con ellos [...] Pero si alguien fuera capaz de conseguir que dejaran de pensar en lo que va a ser de ellos y más bien se pusieran a cavilar qué pueden hacer, estarían mucho más animosos. Estoy seguro de que sabéis que no es el número ni la fortaleza los que proporcionan la victoria en la guerra; sino que, sea cual fuere el ejército, si va a la batalla

con el ánimo más fuerte, sus enemigos generalmente no pueden contenerlo».

ANÁBÁSIS O LA MARCHA DE LOS DIEZ MIL, JENOFONTE, 430?-355? A. C.

El pensamiento político y el instinto político se prueban teórica y prácticamente en la habilidad para distinguir amigo y enemigo. Los momentos más elevados de la política son a su vez aquellos en los que el enemigo se reconoce con claridad meridiana como tal.

CARL SCHMITT, 1888-1985

de montaña clave y avanzando por él antes de que los atraparan. Aunque seguían quedando muchas tribus enemigas entre ellos y Grecia, el terrible ejército persa se encontraba ahora detrás de ellos. Tardaron varios años, pero casi todos regresaron vivos a Grecia.

Interpretación

La vida es batalla y lucha, y te encontrarás constantemente ante malas situaciones, relaciones destructivas y compromisos peligrosos. El modo como afrontes estas dificultades determinará tu destino. Como dijo Jenofonte, tus obstáculos no son los ríos, las montañas ni los demás; tu obstáculo eres tú. Si te sientes perdido y confuso, si pierdes el sentido de la dirección, si no sabes apreciar la diferencia entre amigo y enemigo, el único culpable eres tú.

Piensa en ti como en alguien siempre a punto de entrar en combate. Todo depende de tu estructura mental y de cómo contemplas el mundo. Un cambio de perspectiva puede transformarte de un mercenario pasivo y confuso en un luchador motivado y creativo.

Nos definen nuestras relaciones con los demás. De niños desarrollamos la identidad diferenciándonos de los otros, incluso hasta el punto de empujarlos fuera, rechazarlos, rebelándonos. Cuanto más claro tengas lo que no quieres ser, más patente resultará tu sentimiento de identidad y tu objetivo. Sin un sentido de esa polaridad, sin un enemigo contra el que reaccionar, estás tan perdido como los mercenarios griegos. Confundido por la traición de los demás, dudas en el momento fatal y te rebajas a quejarte y discutir.

Céntrate en un enemigo. Puede ser alguien que te impide el paso o te sabotea, sea de manera sutil o a las claras; puede ser alguien que te ha lastimado o alguien que ha peleado contigo injustamente; puede ser un valor o una idea que aborreces y que ves en un individuo o grupo. Puede ser una abstracción: estupidez, suficiencia o materialismo vulgar. No escuches a quienes afirman que la distinción entre amigo y enemigo es primitiva y está pasada de moda. No hacen más que disfrazar su miedo al conflicto tras una fachada de falsa afabilidad. Tratan de sacarte de la carrera, de contagiarte con la imprecisión que los afecta. Una vez que te sientas despejado y motivado, tendrás espacio para la verdadera amistad y el verdadero compromiso. Tu enemigo es la estrella polar que te guía. Una vez determinada esa dirección, puedes entrar en batalla.

Quien no está conmigo, está contra mí.

Lucas, 11, 23

EL ENEMIGO EXTERIOR

A comienzos de la década de 1970, el sistema político británico había establecido un cómodo modelo: el Partido Laborista ganaría unas elecciones y luego, en las siguientes, las ganarían los conservadores. El poder pasaba de un lado a otro, todo muy educado y civilizado. En realidad,

ambos partidos habían acabado pareciéndose. Pero cuando los conservadores perdieron en 1974, algunos de ellos estaban hartos. Como deseaban cambiar las cosas, propusieron a Margaret Thatcher como líder. El partido estaba dividido ese año y Thatcher sacó provecho de la situación y obtuvo el nombramiento.

Nadie había visto jamás una política como Thatcher. Además de ser mujer en un mundo gobernado por hombres, también estaba orgullosa de pertenecer a la clase media —era hija de un tendero— en el tradicional partido de la aristocracia. Su ropa era cursi, más propia de una ama de casa que de una política. No había tenido peso en el Partido Conservador; en realidad, se encontraba en sus márgenes de la derecha. Pero lo más sorprendente de todo era que mientras que los restantes políticos eran suaves y conciliadores, ella se enfrentaba a sus adversarios, atacándolos directamente. Tenía ansias de batalla.

La mayoría de los políticos consideraron una casualidad la elección de Thatcher y no esperaban que durara mucho. Y en el primer año que dirigió el partido, cuando los laboristas estaban en el poder, no hizo mucho por cambiar su opinión. Clamó contra el sistema socialista que en su opinión había sofocado toda iniciativa y era responsable en buena medida del declive de la economía británica. Criticó a la Unión Soviética en un tiempo de distensión. Luego, en el invierno de 1978-1979, varios sindicatos del sector público decidieron ir a la huelga. Thatcher siguió en pie de guerra, vinculando las huelgas con el Partido Laborista y el primer ministro James Callaghan. Era un discurso atrevido y divisor, bueno para las noticias de la tarde, pero no para ganar elecciones. Tienes que ser educado con los votantes, tranquilizarlos, no asustarlos. Por lo menos eso era lo que se creía hasta entonces.

En 1979 el Partido Laborista convocó elecciones generales. Thatcher continuó el ataque, calificando los comicios de cruzada contra el socialismo y como última oportunidad de Gran Bretaña para modernizarse. Callaghan era la personificación del político educado, pero Thatcher le sacaba de quicio. No sentía más que desdén por esta ama de casa convertida en política y le devolvió los disparos: estaba de acuerdo en que las elecciones marcarían un hito, pues si ganaba Thatcher pondría en crisis la economía. La estrategia pareció funcionar en parte; Thatcher asustó a muchos votantes y las encuestas que registraban la popularidad personal mostraban que sus cifras habían descendido muy por debajo de las del líder laborista. No obstante, al mismo tiempo, su retórica y la respuesta de Callaghan polarizaban al electorado, que por fin podía apreciar una aguda diferencia entre los partidos. Al dividir al público en izquierda y derecha, amplió la brecha, llamando la atención y atrayendo a los indecisos. Obtuvo una victoria considerable.

Thatcher había aturcido a los votantes, pero ahora, como primera ministra, tendría que moderar su tono, curar las heridas, pues, según las encuestas, eso era lo que el público quería. Pero, como era habitual, hizo lo contrario, promulgando recortes presupuestarios que eran aún mayores que los propuestos durante la campaña. Cuando sus medidas se lleva-

Por naturaleza soy belicoso. Atacar forma parte de mis instintos. Poder ser enemigo, ser enemigo, presupone tal vez una naturaleza fuerte; en cualquier caso es lo que ocurre en toda naturaleza fuerte. Esta necesita resistencias y, por lo tanto, busca la resistencia [...] La fortaleza del agresor encuentra una especie de medida en los adversarios que necesita; todo crecimiento se delata en la búsqueda de un adversario —o de un problema— más potente, pues un filósofo que sea belicoso reta a duelo también a los problemas. La tarea no consiste en dominar resistencias en general, sino en dominar aquellas frente a las cuales hay que recurrir a toda la fuerza propia, a toda la agilidad y maestría propias en el manejo de las armas, en dominar a adversarios iguales a nosotros.

FRIEDRICH NIETZSCHE,
1844-1900

[Salvador Dalí] no tenía tiempo para los que no estaban de acuerdo con sus principios y llevaba la guerra al campamento enemigo escribiendo cartas insultantes a muchos de los amigos que había hecho en la Residencia, llamándolos cerdos. Se comparaba jocosamente con un toro astuto que esquivaba a los vaqueros y en general se divertía mucho provocando y escandalizando a casi todos los intelectuales catalanes dignos de este nombre. Dalí comenzaba a quemar sus puentes con el celo de un pirómano [...] «Nosotros [Dalí y el director de cine Luís Buñuel] habíamos resuelto enviar una carta envenenada a una de las grandes celebridades de España», contó después a su biógrafo Alain Bosquet. «Nuestra meta era la pura subversión [...] Ambos estábamos muy influidos por Nietzsche [...] Escogimos dos nombres: Manuel de Falla, el compositor, y Juan Ramón Jiménez, el poeta. Tiramos de las pajas y ganó Jiménez [...] Así que compusimos una carta frenética y asquerosa de incomparable violencia y se la enviamos a Juan Ramón Jiménez. Decía: “Nuestro distinguido amigo: Creemos que es nuestro deber informarle desinteresadamente de que su obra nos resulta profundamente repugnante por su inmoralidad, su histeria, su carácter arbitrario [...]”. La carta causó a Jiménez un gran dolor.»

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

ron a cabo, la economía entró en crisis, como Callaghan había predicho, y ascendió el paro. Los hombres de su partido, muchos de los cuales estaban ya resentidos por el trato que les había otorgado durante años, comenzaron a poner en tela de juicio sus capacidades en público. Estos hombres, a los que Thatcher llamaba los «blandos», eran los miembros más respetados del Partido Conservador, y tenían pánico: la primera ministra estaba llevando al país a un desastre económico que temían que ellos pagarían con sus carreras. La respuesta de Thatcher fue purgarlos de su gabinete. Parecía inclinada a expulsarlos a todos; su legión de enemigos crecía y sus cifras en las encuestas seguían descendiendo. Sin duda, las siguientes elecciones serían las últimas para ella.

Entonces, en 1982, en el otro lado del Atlántico, la Junta militar que gobernaba Argentina, necesitada de una causa para distraer al país de sus muchos problemas, invadió las islas Malvinas, una posesión británica que Argentina venía reclamando a lo largo de la historia. Los mandos de la Junta estaban seguros de que los británicos abandonarían dichas islas, áridas y remotas. Pero Thatcher no lo dudó: pese a la distancia —13.000 kilómetros—, envió una fuerza de combate naval a las Malvinas. Los dirigentes laboristas la atacaron por esta guerra absurda y costosa. Muchos de su propio partido se mostraron aterrorizados; si fracasaba el intento de recuperar las islas, el partido estaría arruinado. Thatcher estaba más sola que nunca. Pero muchos votantes vieron ahora sus cualidades, que habían parecido tan irritantes, con una nueva luz: su obstinación se convirtió en valor, nobleza. Comparada con los hombres vacilantes, calzonazos y arribistas que la rodeaban, ella parecía resuelta y confiada.

Los británicos lograron recuperar las Malvinas y la figura de Thatcher se agrandó más que nunca. De repente, los problemas económicos y sociales del país se olvidaron. Ahora la primera ministra dominaba la escena, y en las dos elecciones siguientes aplastó a los laboristas.

Interpretación

Margaret Thatcher llegó al poder como alguien ajeno a él: una mujer de clase media y una radical de la derecha. El primer instinto de la mayoría de las personas ajenas que llegan al poder es pasar a formar parte de él —la vida en el exterior es dura—, pero al hacerlo pierden su identidad, su diferencia, lo que las hace destacar a los ojos del público. Si Thatcher se hubiera vuelto como los hombres que la rodeaban, habría sido reemplazada por cualquiera de ellos. Su instinto la hizo permanecer como alguien ajeno. En realidad, se empeñó en ser tan ajena al poder como pudo: se presentó como una mujer contra un ejército de hombres.

En cada paso del camino, para conseguir el contraste que necesitaba, Thatcher se marcó un adversario: los socialistas, los «blandos», los argentinos. Estos enemigos la ayudaron a definir su imagen como persona determinada, poderosa y abnegada. No le seducía la popularidad, que es efímera y superficial. Los eruditos podrían obsesionarse con las cifras de la popularidad, pero en la mente de los votantes —que, para un político, es el campo de batalla— una presencia dominante tiene más tirón que la simpa-

tía. Deja que parte del público te odie; no puedes complacer a todos. Tus enemigos, aquellos a los que te opones con nitidez, te ayudarán a forjar una base de apoyo que no te abandonará. No te amontones en el centro, donde está todo el mundo; en una multitud no hay espacio para luchar. Polariza a la gente, expulsa a algunas personas y crea espacio para la batalla.

Todo en la vida conspira para empujarte al centro, y no solo políticamente. El centro es el reino del compromiso. Llevarse bien con los demás es una destreza importante, pero tiene un peligro: al buscar siempre la senda de la menor resistencia, el camino de la conciliación, olvidas quién eres y te hundes en el centro con todos los demás. La batalla constante te mantendrá fuerte y vigilante. Ayudará a definir lo que crees, tanto para ti como para los demás. No te preocupes por llevar la contraria a la gente; sin antagonismo no hay batalla, y sin batalla no hay posibilidad de victoria. No dejes que te engatuse la necesidad de gustar: es mejor ser respetado, incluso temido. La victoria sobre tus enemigos te proporcionará una popularidad más duradera.

No dependas de que el enemigo no llegue, sino de estar listo para enfrentarlo.

Sun Tzu, El arte de la guerra (siglo IV a. C.)

CLAVES PARA LA GUERRA

Vivimos en una era en la que la gente rara vez se muestra directamente hostil. Las reglas del compromiso —social, político y militar— han cambiado, y también debe cambiar tu noción del enemigo. Ahora resulta raro un enemigo frontal, que en realidad es una bendición. Las personas ya no atacan a las claras, mostrando sus intenciones, su deseo de destruirte; son más bien políticas e indirectas. Aunque el mundo es más competitivo que nunca, se desalienta la agresión abierta, por lo cual hemos aprendido a ir por debajo, a atacar de manera impredecible y astuta. Muchos usan la amistad como un modo de enmascarar los deseos agresivos: se aproximan a ti para hacerte más daño. (Un amigo sabe mejor cómo herirte.) O, sin ser en realidad amigos, ofrecen ayuda y alianza: pueden parecer un sostén, pero al final están favoreciendo sus intereses a tu costa. Luego están los que dominan la guerra moral, jugando a ser víctimas y logrando que te sientas culpable de algo inespecífico que has hecho. El campo de batalla está repleto de estos guerreros resbaladizos, evasivos y astutos.

Debes comprender que la palabra «enemigo» —del latín *inimicus*, ‘no amigo’— ha sido demonizada y politizada. Tu primera tarea como estrategia consiste en ampliar tu concepto del enemigo para incluir en ese grupo a quienes obran en tu contra, frustrándote incluso de maneras sutiles. (A veces la indiferencia y la negligencia son mejores armas que la agresión porque no ves la hostilidad que ocultan.) Sin volverte paranoico, es preciso que te des cuenta de que hay gente que desea tu mal y actúa indirectamente. Identifícala y de repente tendrás espacio para maniobrar. Puedes apartarte y esperar a ver o pasar a la acción, sea agresiva o solo evasiva, para evitar lo peor. Incluso puedes esforzarte en convertir este

La oposición de un miembro a un colega no es simplemente un factor social negativo, aunque no sea más que debido a que dicha oposición es con frecuencia el único medio de hacer por lo menos posible la convivencia con una persona realmente insoportable. Si no tuviéramos el poder y el derecho de rebelarnos contra la tiranía, la arbitrariedad o la falta de modales y tacto, no podríamos soportar tener una relación con personas cuyos caracteres nos hacen sufrir de este modo. Nos veríamos impulsados a dar pasos desesperados, y estos realmente pondrían fin a la relación, pero tal vez no constituirían un «conflicto». No solo por el hecho de que [...] la opresión suele aumentar si se sufre con calma y sin protesta, sino también porque la oposición nos proporciona una satisfacción interna, distracción, alivio [...] Nuestra oposición nos hace sentir que no somos las víctimas absolutas de las circunstancias.

GEORG SIMMEL,
1858-1918

Cuando uno viaja corriente arriba por alguno de los grandes ríos [de Borneo], se encuentra con tribus que son cada vez más guerreras. En las regiones costeras hay comunidades pacíficas que nunca luchan salvo en defensa propia, y entonces con escaso éxito, mientras que en las regiones centrales, donde los ríos inician su ascenso, existen varias tribus extremadamente belicosas cuyas incursiones han sido una fuente de terror constante para las comunidades asentadas en las escenas bajas de los ríos [...] Cabría suponer que se demostraría que la gente pacífica de la costa es superior en cualidades morales a sus vecinos más guerreros, pero lo cierto es lo contrario. En casi todos los aspectos, las tribus belicosas llevan la delantera. Sus casas están mejor construidas, son mayores y más limpias; su moralidad doméstica es superior; son más fuertes físicamente y más activos mentalmente, y en general existe mayor honradez. Pero, sobre todo, su organización social es más firme y eficaz debido a su respeto y obediencia a sus jefes, y su lealtad a su comunidad es mucho mayor; cada hombre se identifica con el conjunto de la comunidad, y acepta y realiza fielmente los deberes sociales que se le encomiendan.

WILLIAM McDUGALL,
1871-1938

enemigo en amigo. Pero hagas lo que hagas, no seas la víctima inocente. No empieces a retirarte constantemente, reaccionando a las maniobras de tus enemigos. Ármate de prudencia y nunca bajas por completo la guardia, ni siquiera ante los amigos.

La gente suele saber ocultar muy bien su hostilidad, pero sin darse cuenta da señales que muestran que no todo es lo que parece. Uno de los amigos y consejeros más íntimos del dirigente del Partido Comunista Chino Mao Zedong era Lin Biao, miembro importante del Politburó y posible sucesor a la presidencia. Sin embargo, a finales de la década de 1960 y comienzos de la de 1970, Mao detectó un cambio en él: se había vuelto excesivamente efusivo. Todo el mundo elogiaba a Mao, pero las alabanzas de Lin resultaban demasiado fervientes. Para Mao esto quería decir que algo iba mal. Observó a Lin con atención y decidió que estaba planeando un derrocamiento o por lo menos tomando posiciones para ocupar el puesto supremo. Y Mao estaba en lo cierto: Lin estaba conspirando. No se trata de desconfiar de todos los gestos amistosos, sino de percibirlos. Registra cualquier cambio en la temperatura emocional: camaradería inusual, un nuevo deseo de intercambiar confidencias, excesivos elogios de ti a terceras personas, el deseo de una alianza que tendría más sentido para la otra persona que para ti. Fíate de tus instintos: si la conducta de alguien parece sospechosa, probablemente lo es. Quizá resulte ser una tontería, pero de momento es mejor estar en guardia.

Puedes cruzarte de brazos e interpretar los signos o actuar para descubrir a tus enemigos, sacudir la hierba para que las serpientes se asusten, como dicen los chinos. Leemos en la Biblia que David sospechaba que su suegro, el rey Saúl, deseaba en secreto su muerte. ¿Cómo pudo descubrirlo David? Confesó su sospecha a Jonatán, hijo de Saúl y amigo íntimo suyo, quien se negó a creerlo, así que David propuso que realizaran una prueba. Se le esperaba en la corte para un banquete, pero no iría. Jonatán asistiría y presentaría su excusa, que sería adecuada pero no inaplazable. Como había asegurado, la excusa encolerizó a Saúl, quien exclamó: «¡Traedlo ante mí de inmediato, se merece morir!».

La prueba de David tuvo éxito porque era ambigua. Su excusa para no asistir al banquete podía interpretarse de más de un modo: si Saúl no tenía malas intenciones contra él, habría considerado egoísta la ausencia de su yerno en el peor de los casos, pero como lo odiaba en secreto, la consideró un descaro y le sacó de quicio. Sigue el ejemplo de David: di o haz algo que pueda interpretarse de más de un modo, que pueda ser superficialmente educado pero que también pueda indicar una ligera frialdad por tu parte o ser considerado un insulto sutil. Un amigo tal vez se extrañe, mas no hará caso. Sin embargo, el enemigo secreto reaccionará con ira. Una emoción fuerte te hará saber que hay algo bullendo bajo la superficie.

Con frecuencia el mejor modo de lograr que la gente se desenmascare es provocar tensión y discusión. El productor de Hollywood Harry Cohn, presidente de Universal Pictures, solía emplear esta estrategia para descubrir la posición real de personas del estudio que se negaban a mostrar de qué lado estaban: atacaba su trabajo de repente o adoptaba una

El hombre existe solo en la medida en que se le oponen.

GEORG HEGEL,
1770-1831

posición extrema e incluso ofensiva en una discusión. Los directores y escritores blanco de su provocación abandonaban su cautela habitual y mostraban sus pensamientos reales.

Debemos comprender que las personas tienden a ser vagas y evasivas porque es más seguro que comprometerse abiertamente con algo. Si eres el jefe, imitarán tus ideas. Su anuencia suele ser pura adulación. Haz que muestren sus emociones; la gente suele ser más sincera cuando discute. Si entablas una discusión con alguien y continúa imitando tus ideas, tal vez hayas dado con un camaleón, un tipo particularmente peligroso. Guárdate de las personas que se ocultan tras una fachada de abstracciones vagas e imparcialidad; nadie es imparcial. Una pregunta mordaz, una opinión concebida para ofender, las hará reaccionar y tomar partido.

A veces es mejor adoptar una postura menos directa hacia tus enemigos potenciales, ser tan sutil y maquinador como ellos. En 1519, Hernán Cortés llegó a México con su tropa de aventureros. Entre estos 500 hombres había algunos cuya lealtad era dudosa. Durante toda la expedición, siempre que un soldado hacía algo que Cortés consideraba sospechoso, jamás se enfadaba o le acusaba, sino que fingía transigir, aceptando y aprobando lo que había hecho. Dicho soldado, al pensar que era débil o que estaba de su parte, daría otro paso. Entonces Cortés tenía lo que necesitaba: una clara señal para sí y los demás de que era un traidor. Así podía aislarlo y destruirlo. Adopta el método de Cortés: si los amigos o seguidores de los que sospechas motivos ulteriores sugieren algo sutilmente hostil o que va en contra de tus intereses, o simplemente es raro, evita la tentación de reaccionar, de decir que no, de enfadarte o incluso de hacer preguntas. Acéptalo o haz ojos ciegos: pronto tus enemigos irán más lejos, mostrando más sus cartas. Entonces los tendrás a la vista y puedes atacar.

A menudo el enemigo es grande y difícil de localizar: una organización o una persona oculta bajo una red complicada. Lo que tienes que hacer es apuntar a un aparte del grupo, un dirigente, un portavoz o un miembro clave de su círculo interno. Así era como el activista Saul Alinsky se enfrentaba a las empresas y burocracias. En su campaña de la década de 1960 para eliminar la segregación racial del sistema escolar público de Chicago, se centró en el superintendente de las escuelas, sabiendo muy bien que este hombre trataría de pasar la culpa hacia arriba. Al golpear repetidas veces al superintendente, dio publicidad a su lucha y su blanco no pudo esconderse. Al final los que estaban detrás de él tuvieron que salir en su ayuda, haciéndose visibles en el proceso. A semejanza de Alinsky, nunca apuntes a un enemigo vago, abstracto. Es difícil despertar las emociones para combatir esta batalla incruenta cuando tu enemigo es invisible. Personaliza la lucha, combate cara a cara.

El peligro está en todas partes. Siempre hay personas hostiles y relaciones destructivas. El único modo de acabar con una dinámica negativa es enfrentarla. Las estrategias comunes de reprimir tu ira, evitando a la persona que te amenaza y mostrándote siempre conciliador, auguran ruina. Evitar el conflicto se convierte en un hábito y pierdes el gusto por la batalla. Es absurdo que te sientas culpable; tener enemigos no es culpa

Escuchar frecuentemente a mi ama leyendo la Biblia —pues solía leer en voz alta cuando su marido se hallaba ausente— despertó pronto mi curiosidad respecto a este misterio de la lectura y suscitó en mí el deseo de aprender.

No teniendo miedo de poner los ojos sobre mi bondadosa ama (no me había dado motivo para temerla), le pedí francamente que me enseñara a leer; y sin vacilación la amable mujer comenzó la tarea, y muy pronto, mediante su ayuda, dominaba el alfabeto y podía deletrear palabras de tres o cuatro letras [...] El amo Hugh se mostró asombrado de la simpleza de su esposa, y probablemente por primera vez desplegó ante ella la verdadera filosofía de la esclavitud y las reglas peculiares que debían observar por necesidad los amos y amas en el manejo de sus pertenencias humanas.

El señor Auld le prohibió de inmediato la continuación de su instrucción [en la lectura], diciéndole, en primer lugar, que la cosa en sí era ilegal; que también era insegura y solo podía conducir a contratiempos [...] La señora Auld sintió sin duda la fuerza de sus comentarios y, como una esposa obediente, comenzó a amoldar su rumbo en la dirección indicada por su esposo. El efecto de sus palabras sobre mí no fue leve ni transitorio. Sus férreas frases —frías y duras— calaron hondo en mi corazón y no solo incitaron una especie de rebelión en mis sentimientos, sino que

tuya. También es inútil que sientas que son injustos contigo o te han discriminado. En ambos casos estás mirando hacia dentro, concentrándote en ti mismo y tus sentimientos. En lugar de interiorizar una mala situación, exteriorízala y haz frente a tu enemigo. Es el único modo de salir de ella.

El psicólogo infantil Jean Piaget consideraba el conflicto una parte crítica del desarrollo mental. Mediante las peleas con sus compañeros y luego con sus padres, los niños aprenden a adaptarse al mundo y a desarrollar estrategias para resolver los problemas. Los niños que intentan evitar el conflicto a toda costa o los que tienen padres sobreprotectores acaban con discapacidades sociales y mentales. Lo mismo cabe afirmar de los adultos: a través de las peleas con los demás aprendemos lo que funciona y lo que no, y cómo protegernos. En lugar de rechazar la idea de tener enemigos, acéptala. El conflicto es una terapia.

Los enemigos nos aportan muchas cosas. En primer lugar, nos motivan y nos hacen centrarnos en nuestros credos. El pintor Salvador Dalí descubrió muy pronto que había muchas cualidades que no podía soportar en las personas: conformismo, romanticismo, piedad. En cada etapa de su vida encontró a alguien que le parecía encarnar estos antiideales, un enemigo al que atacar. Primero fue el poeta Federico García Lorca, que escribía poesía romántica; luego, André Breton, el torpe representante del movimiento surrealista. Tener a tales enemigos contra los que rebelarse hizo que Dalí se sintiera seguro e inspirado.

Los enemigos también te proporcionan un criterio para juzgarte tanto personal como socialmente. Los samuráis de Japón no podían medir su excelencia a menos que pelearan contra los mejores espadachines; fue Frazier quien hizo de Mohamed Alí un boxeador verdaderamente grande. Un adversario fuerte sacará lo mejor de ti. Y cuanto mayor sea tu adversario, mejor será la recompensa, incluso en la derrota. Vale más perder ante un rival valioso que aplastar a un enemigo inofensivo. Conseguirás simpatía y respeto, generando apoyo para tu próxima pelea.

Ser atacado es un signo de que tienes la importancia suficiente para convertirte en un blanco. Debes disfrutar de la atención y la oportunidad de probarte. Todos tenemos impulsos agresivos que nos vemos obligados a reprimir; un enemigo te proporciona una salida para dichos impulsos. Por fin tienes alguien contra quien desatar tu agresión sin sentimiento de culpa.

Los dirigentes siempre han considerado útil tener un enemigo a las puertas en tiempos difíciles para distraer al público de las dificultades. Cuando utilices a tus enemigos para concentrar tus tropas, polarízalos lo más posible: combatirán con mayor ferocidad cuando se sientan un poco odiados. Así pues, exagera las diferencias entre el enemigo y tú; marca las líneas con claridad. Jenofonte no procuró ser justo; no dijo que los persas no eran tan malvados y que se habían esforzado en extender la civilización. Los llamó bárbaros, la antítesis de los griegos. Describió su traición reciente y afirmó que eran una cultura mala que no podía encontrar favor en los dioses. Y tú debes actuar de igual modo: la victoria es tu meta, no la imparcialidad y la justicia. Utiliza la retórica de la guerra para aumentar el interés y estimular el espíritu.

Lo que quieres en la guerra es espacio para maniobrar. Los rincones estrechos significan la muerte. Tener enemigos te otorga opciones. Puedes oponerlos entre sí, hacerte amigo de uno como medio de atacar a otro, etc. Sin enemigos no sabrás cómo o dónde maniobrar y perderás el sentido de tus límites, de lo lejos que puedes ir. Julio César identificó pronto a Pompeyo como enemigo. Midiendo sus acciones y calculando con cuidado, se limitó a hacer aquellas cosas que lo colocaban en una sólida posición ante Pompeyo. Cuando por fin estalló la guerra entre los dos hombres, César estaba en su mejor momento, pero una vez que derrotó a Pompeyo y no tuvo más rivales, perdió todo sentido de las proporciones; de hecho, llegó a imaginarse que era un dios. Derrotar a Pompeyo fue su propia perdición. Tus enemigos te obligan a ser realista y humilde.

Recuerda que siempre hay personas que son más agresivas, más taimadas e implacables que tú, y es inevitable que alguna de ellas se cruce en tu camino. Tendrás tendencia a transigir y acoplarte debido a que dichas personas suelen ser impostores brillantes que aprecian el valor estratégico del encanto o de aparentar concederte suficiente espacio, pero en realidad sus deseos no tienen límite y solo pretenden desarmarte. Con algunas personas tienes que endurecerte, reconocer que no hay término medio ni esperanza de reconciliación. Para tu adversario tu deseo de transigir es un arma que usará contra ti. Conoce a estos peligrosos enemigos por su pasado: busca rápidos ascensos de poder, fortunas repentinas, actos de traición previos. Una vez que sospeches que estás tratando con un Napoleón, no bajes tus armas ni se las confíes a nadie. Eres la última línea de tu defensa.

Imagen:

La Tierra. El enemigo es el suelo bajo tus pies. Posee una fuerza de gravedad que te mantiene en tu sitio, una fuerza de resistencia. Arráigate profundamente en esta tierra para lograr firmeza y fuerza. Sin un enemigo sobre el que abalanzarte, al que pisotear, pierdes tu saber estar y todo sentido de la proporción.

Autoridad: Si te fías de la seguridad y no piensas en el peligro, si no sabes ser precavido ante la llegada del enemigo, eres como el gorrión que anida sobre una tienda, como el pez que nada en un caldero: no acabarán el día.

Chuko Liang (181-234 d. C.)

despertaron dentro de mí una sucesión dormida de pensamientos vitales. Fue una revelación nueva y especial que dispuso un doloroso misterio contra el que había luchado, y luchado en vano, mi entendimiento juvenil, a saber: el poder del hombre blanco para perpetuar la esclavitud del hombre negro. «Muy bien —pensé—, el conocimiento incapacita a un niño para ser esclavo.» Instintivamente acepté el argumento, y desde ese momento comprendí el camino directo que llevaba de la esclavitud a la libertad. Eso era justamente lo que necesitaba, y lo había conseguido en el momento y de la fuente que menos lo esperaba [...] Por muy sabio que fuera el señor Auld, era evidente que había subestimado mi comprensión y tenía poca idea del uso que yo era capaz de obtener de la impresionante lección que estaba dando a su esposa [...] Lo que él más quería era lo que yo más odiaba; y la misma determinación con la que expresaba que me mantendría en la ignorancia acrecentó mi resolución de buscar la inteligencia.

MY BONDAGE AND MY FREEDOM, FREDERICK DOUGLAS, 1818-1895

CONTRASTE

Siempre debes mantener bajo control la búsqueda y el uso de los enemigos. Lo que quieres es claridad, no paranoia. La perdición de muchos tiranos es ver enemigos por todas partes. Pierden la percepción de la realidad y acaban inexorablemente envueltos en las emociones que su paranoia produce sin parar. Al echar un ojo a los posibles enemigos solo estás siendo prudente y cauto. Guarda para ti las sospechas y así, si te equivocas, nadie lo sabrá. Además, cuídate de polarizar a la gente tanto que no puedas echarte atrás. Margaret Thatcher, por lo general brillante en el juego de polarizar, acabó perdiendo el control: se creó demasiados enemigos y siguió repitiendo la misma táctica, incluso en situaciones que pedían la retirada. Franklin Delano Roosevelt era un maestro en la polarización: siempre parecía marcar una línea entre él y sus enemigos. Pero una vez que dicha línea había quedado lo bastante clara, retrocedía, lo que hacía que pareciera conciliador, un hombre de paz que de vez en cuando iba a la guerra. Aunque esta impresión fuera falsa, fue el colmo de la sabiduría crearla.