

# Giorgio Nardone

## El arte de la estratagemas

Cómo resolver problemas difíciles  
mediante soluciones simples

---



Herder



GIORGIO NARDONE

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

*Traducción:* MARIA PONS IRAZAZÁBAL

Herder

*Título original:* Cavalcare la propria tigre

*Traducción:* Maria Pons Irazzábal

*Diseño de la cubierta:* Dani Sanchis

*Maquetación electrónica:* Addenda

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

© 2013, Herder Editorial, SL, Barcelona

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

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

Herder

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

# Índice

## PRÓLOGO

## PRIMERA PARTE

La tradición

El arte de Metis: astucia, audacia y habilidad

El arte de la guerra: vencer con el mínimo esfuerzo

El arte de la persuasión: inducir al cambio

## SEGUNDA PARTE

Premisa

Las estratagemas esenciales

Surcar el mar a espaldas del cielo

Mentir diciendo la verdad

Partir después para llegar antes

Enturbiar las aguas para que floten los peces

Si quieres enderezar algo, primero aprende a retorcerlo aún más

Circular contra lineal, lineal contra circular

Matar a la serpiente con su propio veneno

Apagar el fuego añadiendo leña

Hacer subir al enemigo al desván y luego quitar la escalera

Crear de la nada

La estratagema del truco revelado

Cambiar constantemente siendo los mismos

Vencer sin combatir

## BIBLIOGRAFÍA

## INFORMACIÓN ADICIONAL

[Ficha del libro](#)

[Biografía](#)

[Otros títulos de interés](#)

## Prólogo

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

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

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

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

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

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



# PRIMERA PARTE

## La tradición

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

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

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

## El arte de Metis: astucia, audacia y habilidad

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

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

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

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

Como veremos más adelante. Alejandro no solo era un caudillo genial: también en su vida privada supo utilizar estratagemas eficaces y creativas para superar las di-

ficultades. Y no debemos olvidar su amor por la sabiduría y el conocimiento, que lo llevó a fundar la mayor biblioteca de la Antigüedad en la ciudad que todavía conserva su nombre: Alejandría, en Egipto.

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

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

Cuenta el historiador que en la antigua ciudad de Mileto se produjo un fenómeno extraño y espantoso: muchas jóvenes y hermosas se suicidaban como empujadas por una fuerza oscura. Una se arrojaba de una roca, otra se colgaba o se clavaba un puñal en el corazón: parecía que un aire envenenado indujera a las muchachas de la ciudad a cometer estos actos contra ellas mismas. De nada habían servido los esfuerzos de las familias o las palabras del consejo de los sabios: la cadena de suicidios proseguía inexorablemente. El gobierno de la ciudad decidió entonces pedir consejo a un anciano sabio que vivía retirado en las colinas. El hombre le dio al Consejo de la ciudad una indicación sorprendente: «Promulgad un edicto anunciando que de ahora en adelante el cuerpo de toda doncella suicida será expuesto, desnudo, hasta la putrefacción en la plaza del mercado». Los suicidios cesaron de inmediato. La estratagema había tenido éxito.

El hecho de haber desplazado la atención de las aspirantes a suicidas del deseo de morir a la imagen de su propio cuerpo expuesto públicamente hasta la putrefac-

ción produjo el «mágico» efecto de contener su impulso malsano.

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

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

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

que precisamente ese vínculo las privaría de la linfa vital representada por la total libertad de pensamiento, imaginación y elección.

No es casual que el término «herejía», con el que las religiones monoteístas y los poderes inspirados por ellas estigmatizaban y condenaban a quienes no respetaban la «verdad absoluta», signifique etimológicamente «posibilidad de elección». El héroe sabio de la tradición griega es herético por excelencia, indómito, se encuentra ávido de conocimientos y es capaz de actos extraordinarios. Su genialidad a la hora de hallar vías de salida incluso en las situaciones más complejas reside precisamente en la habilidad para pensar y actuar más allá de lo normal. Unos milenios más tarde, William James, uno de los fundadores de la moderna psicología, afirmó: «El genio no es otra cosa que la capacidad de observar la realidad desde perspectivas no ordinarias».

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

## El arte de la guerra: vencer con el mínimo esfuerzo

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

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

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

Este ejemplo ilustra a la perfección la filosofía china de la estratagema, decididamente menos heroica que la griega, pero precisamente porque es menos vistosa resulta en algunos casos aún más eficaz. Como aclara en sus trabajos François Jullien, uno de los más brillantes sinólogos, la diferencia sustancial entre el arte de la estratagema de la tradición griega y el de la tradición china reside justamente en que para la cultura china la estratagema ha de ser lo menos evidente posible y sus efectos han de parecer naturales. La imagen del sabio chino está muy alejada de la del héroe griego: el chino