

«El agua para fluir adapta  
su forma al terreno,  
el guerrero para vencer  
se adapta al enemigo.»



# SUN TZU

# EL ARTE

# DE LA

# GUERRA

**Estrategias  
para salir victorioso  
en tu día a día**

**AUSTRALSABIDURÍA**

# SUN TZU

## EL ARTE DE LA GUERRA

### **Edición**

Ana Aranda Vasserot  
Daniel Tubau

### **Traducción**

Ana Aranda Vasserot





No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Primera edición: marzo de 2019

© 2018, Ana Aranda Vasserot, por la traducción

© 2019, Ana Aranda Vasserot y Daniel Tubau, por la introducción y las notas

© Editorial Planeta, S. A., 2019

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

Ariel es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

[www.ariel.es](http://www.ariel.es)

Diseño de la colección: Austral / Área Editorial Grupo Planeta

Primera edición en Austral: septiembre de 2022

Depósito legal: B. 13.340-2022

ISBN: 978-84-08-26244-2

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: CPI Black Print

*Printed in Spain* - Impreso en España

## ÍNDICE

Introducción .....	9
--------------------	---

### EL ARTE DE LA GUERRA

1. Cálculos .....	23
2. Los preparativos militares .....	33
3. La estrategia ofensiva .....	41
4. La situación estratégica .....	51
5. El potencial estratégico .....	59
6. Lo lleno y lo vacío .....	69
7. El ejército en combate .....	81
8. Las nueve variaciones .....	93
9. El ejército en marcha .....	99
10. La forma del terreno .....	109
11. Los nueve escenarios .....	119
12. El ataque con fuego .....	137
13. El uso de espías .....	143

# 1

## CÁLCULOS<sup>1</sup>

Dice el maestro Sun:<sup>2</sup>

La guerra es lo más importante para el estado, el terreno de la vida y de la muerte, el camino a la supervivencia o la desaparición. No puede ser ignorada.

Por lo tanto, existen cinco factores que debemos comparar para poder evaluar la situación. El primero es el dao, el segundo es el cielo, el tercero es la tierra, el cuarto es el mando, el quinto es el método.<sup>3</sup>

El dao hace que el pueblo comparta las ideas de su soberano. Morirá por él, vivirá por él y no temerá el peligro. El cielo es lo oscuro y lo claro,<sup>4</sup> el frío y el calor, el transcurso de las estaciones. La tierra es lo distante y lo cercano, lo fácil y lo difícil, lo amplio y lo estrecho, la vida y la muerte. El mando es sabiduría,

confianza, benevolencia, coraje y severidad. El método es disciplina, jerarquía y control de los recursos. Estos son los cinco factores. El general debe conocerlos. Si los conoce, vencerá; si los ignora, será vencido.

Por lo tanto, debemos comparar y examinar las circunstancias del enemigo y responder a estas preguntas: ¿qué soberano posee el dao?, ¿qué general es más capaz?, ¿a quién favorece el cielo y la tierra?, ¿quién posee un método superior?, ¿qué ejército es más poderoso?, ¿qué oficiales y soldados están mejor entrenados?, ¿en qué ejército se aplican mejor las recompensas y los castigos?<sup>5</sup> Así podremos saber quién vencerá y quién será derrotado.<sup>6</sup> El general que aplique mis cálculos, obtendrá la victoria: debes conservarlo. El general que no aplique mis cálculos, será derrotado: debes destituirlo.<sup>7</sup> Una vez establecido el plan correcto, debemos crear las condiciones para disponer del potencial estratégico y aprovecharlo en el momento oportuno.<sup>8</sup>

La guerra es el arte del engaño.<sup>9</sup> Por lo tanto, si eres capaz, finge incapacidad. Si estás preparado, finge no estarlo. Si estás cerca, finge estar lejos. Si estás lejos, finge estar cerca. Tienta al enemigo con cebos, aparenta desorden y golpéalo. Si el enemigo es consistente, prepárate. Si es fuerte, evítalo. Si es iracundo, provócalo. Si es orgulloso, muestra humildad. Si está descansado, fatígalo. Si está unido, divídelo. Atácalo cuando no lo espere. Aparece de manera imprevista.<sup>10</sup> Estas estrategias aseguran la victoria, pero no pueden divulgarse.<sup>11</sup>

Vencerá quien, antes de la batalla, obtenga más resultados favorables en los cálculos en el templo. Perderá quien, antes de la batalla, obtenga menos resultados favorables en los cálculos en el templo. Muchos cómputos favorables, victoria. Pocos cómputos favorables, derrota. ¡Qué decir de ningún cómputo favorable! Observando los resultados puedo saber quién vencerá y quién será derrotado.<sup>12</sup>

#### NOTAS

1. El término «cálculos» (計, *jì*) puede traducirse de diversas maneras, pero todas contienen la idea de plan, evaluación o examen de una situación. Se trata de cálculos que sirven para comparar las fuerzas de los dos bandos y así poder determinar cuál de ellos cuenta con ventaja. *Jì* también significa «estratagemas», como en el célebre tratado *Las 36 estratagemas*.

2. Muchos párrafos de *El arte de la guerra* comienzan con la expresión «dice el maestro Sun» (孫子曰, *Sūnzǐ yuē*), que puede traducirse como «el maestro Sun dice» o «el maestro Sun dijo». Es una fórmula propia de la tradición oral o de la recopilación de dichos de un maestro. Recuerde el lector que *zi* (子) significa «maestro».

3. El tratado se inicia con una enumeración, rasgo que podría indicar una tradición oral, pues resulta útil para la memorización, aunque también es una característica frecuente en el pensamiento chino de cualquier época. Con respecto a los cinco factores, *dao* (道, *dào*) o *tao* es quizás

el concepto filosófico más conocido del pensamiento chino. Suele asociarse al taoísmo, pero todos los pensadores de la antigua China lo emplean; entre ellos, Confucio. Se ha traducido como «Camino» o «Vía», a menudo en mayúscula, pero también como «verdad», «Dios», «naturaleza» o «realidad». Empleado como uno de los cinco factores básicos de la guerra, su significado está entre «virtud» y «rectitud», pero hemos preferido mantener el término original *dao* para conservar el estilo del autor y, al mismo tiempo, su intención filosófica, puesto que Sun Tzu, en esta ocasión, emplea *dao* para referirse a la armonía entre el pueblo y su soberano, quien debe poseer las cualidades que hacen que sea considerado un monarca justo, alguien por quien merece la pena morir si fuera necesario.

En relación con «cielo» (天, *tiān*), en este contexto se refiere tanto a la climatología como a la estación del año en la que puede tener lugar la guerra, pero también a la luz o la oscuridad y al día o la noche. Por su parte, «tierra» (地, *dì*) remite al terreno desde un punto de vista geográfico (lo distante y lo cercano), pero también topográfico (terreno fácil y difícil). Es uno de los asuntos que más interesa a Sun Tzu, pues le dedica cuatro capítulos: el ocho («Las nueve variaciones»), el nueve («El ejército en marcha»), el diez («La forma del terreno») y el once («Los nueve escenarios»).

El término «método» (法, *fǎ*) alude a la organización, la cadena de mando y el control de los recursos o logística. A veces se ha traducido *fǎ* como «disciplina», lo que no es una mala decisión, pues confirma la importancia que Sun Tzu concede a este aspecto. Hemos preferido la palabra «método», entre otras razones, porque *El arte de la guerra* se llama en realidad «Los métodos militares del



maestro Sun» (孫子兵法, *Sūnzǐ Bīngfǎ*). En ciertas ocasiones, se ha preferido traducir *fǎ* por «arte», pero con un sentido semejante al de «técnica».

Por último, el general debe tener el «mando» (將, *jiāng*) absoluto de las tropas, por lo que no está obligado a obedecer al soberano en el campo de batalla.

4. «Lo oscuro y lo claro» (陰陽, *yīn-yáng*) es el único concepto chino que puede competir con el dao en popularidad. Suele referirse a cualquier par de opuestos, como lo femenino y lo masculino, lo débil y lo fuerte, lo recto y lo sinuoso. Sin embargo, Sun Tzu no emplea aquí yin y yang para referirse a los célebres opuestos cósmicos, sino a la diferencia entre lo que está iluminado y lo que no lo está, un significado muy cercano a la etimología de yang y yin: la parte soleada y la parte en sombra de una montaña.

5. Muchos pensadores chinos creían que el mejor sistema para obtener la obediencia del pueblo y de los soldados era emplear recompensas y castigos (lo cual se podría comparar con el uso de estímulos positivos y negativos de la psicología moderna). Gracias a las recompensas se consigue que el soldado repita el comportamiento que nos interesa; sin embargo, mediante los castigos se logra que no reincida en un mal comportamiento. Naturalmente, si el castigo es algo extremo, como una decapitación, no tendrá ningún efecto sobre quien lo reciba, aunque sí sobre quienes lo observen, que temerán perder su propia cabeza. Muchos psicólogos, como Daniel Kahneman, aseguran que el único refuerzo efectivo es el positivo, pero es cierto que un temor excesivo también puede afectar al comportamiento, como bien saben los

militares o los tiranos que han empleado el terror en sus conquistas o como instrumento político, desde los asirios y Gengis Kan hasta Lenin, Hitler o Stalin.

6. Al comienzo del capítulo, Sun Tzu enumeró cinco factores que debían analizarse antes de emprender una guerra. Tras la evaluación, el estratega debe hacerse las siguientes preguntas:

1. Una acerca del dao: ¿qué gobernante tiene el dao?
2. Una acerca del mando: ¿qué general es el más capaz?
3. Una acerca de la tierra: ¿a quién favorece el terreno?
4. Una acerca del cielo: ¿a quién favorece la climatología?
5. Tres acerca del método: ¿qué oficiales y soldados están mejor entrenados?, ¿en qué ejército se emplean mejor las recompensas y los castigos?, ¿quién aplica mejor el método?
6. Una que pertenece al método, pero también al dao: ¿qué ejército es más poderoso?

Aunque Sun Tzu no se ocupa en detalle del entrenamiento de los militares, el que una de las preguntas aluda a los oficiales y soldados mejor entrenados parece revelar su preocupación por el tema. Por otra parte, distingue entre esa pregunta y la de «¿Qué ejército es más poderoso?», lo que parece indicar que diferenciaba entre la fuerza de un ejército y la capacidad militar de los soldados y oficiales, que en ocasiones puede compensar su inferioridad en número de efectivos o en armas de guerra.

7. La frase «El general que no aplique mis cálculos será derrotado: debes destituirlo» es una de las más ambiguas del libro, porque no está claro si Sun Tzu está hablando de sí mismo o de un estratega indeterminado. Existen al menos tres posibles interpretaciones:

1. El general que aplique mis métodos vencerá y debe ser conservado; el que no los siga será derrotado y debe ser despedido.
2. Si se aplican mis métodos se obtendrá la victoria y yo me quedaré. Si no se aplican, la derrota es segura y yo me marcharé.
3. Si se aplican mis métodos y se me contrata, se obtendrá la victoria y me quedaré. Pero si se me contrata sin aceptar mis métodos, la derrota será segura y me marcharé.

La tercera opción se podría aplicar al caso de un entrenador de fútbol que promete convertir al equipo en campeón, siempre y cuando se le permita aplicar sus métodos en los entrenamientos y los partidos, además de otorgarle poder para fichar o despedir jugadores. En el terreno de la empresa se puede comparar con un emprendedor que acepta trabajar en un proyecto solo si antes se ha aprobado su plan de negocio; o en el mundo de las series de televisión, con un guionista o *showrunner* que no solo vende su proyecto y sus guiones, sino que se encarga asimismo de ponerlos en marcha e incluso dirigirlos. En definitiva, el buen estratega debe supervisar todos los factores, incluidos los logísticos.

8. En el capítulo cinco («El potencial estratégico») Sun Tzu explicará estos dos conceptos: «energía» o «energía potencial», y «momento» o «instante adecuado».

9. Si combinamos la idea de que la guerra es el arte del engaño con la primera afirmación de Sun Tzu de que la guerra es lo más importante para el estado, parece lógico concluir que «el engaño es lo más importante para el estado».

10. El buen estratega debe esconder siempre sus intenciones. Resulta esencial engañar al enemigo, de modo que se fije en las apariencias, pero sin conocer la realidad. Esta es la primera lista de engaños por parte de Sun Tzu: fingir incapacidad y falta de preparación o, al contrario, aparentar fuerza y preparación cuando carecemos de estas cualidades; hacer creer que estamos más lejos o más cerca según nos interese; intentar que el enemigo caiga en nuestras emboscadas o se desvíe de la ruta correcta tentándolo con cebos, ofreciéndole regalos envenenados, distrayéndolo o alejándolo de los lugares que nos interesan desde el punto de vista estratégico. Además, debemos lograr que el enemigo no nos conozca y conocer nosotros al enemigo, para saber cómo actuar en cada momento, por ejemplo: rehuendo el combate si es superior, preparando nuestra defensa hasta que llegue una ocasión propicia, aprovechando las debilidades del general enemigo, desatando su ira incontrolable o haciendo que se confíe cuando nos mostremos humildes y temerosos. Teóricos como Barton Whaley insisten en que la sorpresa es un factor fundamental y que siempre está asociada al engaño de alguna manera.

11. La frase «No hay que divulgar las estratagemas» puede interpretarse de diferentes maneras:

1. No es posible conocer de antemano ciertas estratagemas, porque dependen de las circunstancias cambiantes de la guerra.
2. No podemos divulgarlas o hacerlas públicas, puesto que ni siquiera es posible conocerlas.
3. Son el arte secreto del general y no deben ser reveladas en un tratado militar como *El arte de la guerra*. Es decir, si se emplea una de estas estratagemas no se debe divulgar, puesto que perdería toda su efectividad. Para Sun Tzu, el estratega debe ser inescrutable.

12. ¿Debemos entender que Sun Tzu se refiere a un cálculo como el que podría llevar a cabo el Alto Mando de un ejército moderno moviendo piezas sobre un tablero, o solo habla de forma metafórica? A favor del cálculo literal existen pasajes significativos en libros de la época de Sun Tzu como el *Mozi*, donde el estratega pacifista Modi y su rival reproducen el asedio a una fortaleza con un cinturón y fichas improvisadas. Tras perder en esa batalla virtual, el rival de Modi renuncia a asediar la fortaleza auténtica. Otros autores opinan que Sun Tzu no se refiere a un cálculo con piezas o barras de conteo, sino que solo manifiesta que los estrategas que saben planificar la guerra son superiores a los que se lanzan al combate sin previsión o examen alguno.

Ahora bien, aunque entendamos que se realiza un cálculo, se supone que, antes o después de obtener el resultado final, se deben tener en cuenta los consejos de

Sun Tzu en *El arte de la guerra*. Así, al examinar la situación topográfica, quizás hemos concluido que el enemigo sale ganando, pero ¿qué sucedería si empleásemos una estratagema que cambiase esa ventaja en desventaja o que hiciese que el enemigo no pudiera aprovecharla? Esa estratagema podría cambiar el cálculo inicial y convertirlo de desfavorable en favorable.

En cuanto a la interpretación según la cual Sun Tzu se refiere con los cálculos a algo parecido a una consulta al *Yijing* (*I Ching*) mediante varillas de milenrama o caparzones de tortuga, es probable que esos oráculos también se llevaran a cabo en el mismo lugar, por ejemplo, en el templo ancestral, pero la lectura de *El arte de la guerra* nos muestra que Sun Tzu no se refiere a ellos cuando habla de cálculos y evaluaciones. Hacer intervenir lo sobrenatural en la pragmática estrategia de Sun Tzu es tan arbitrario como introducir el mundo paranormal en una aventura de Sherlock Holmes: quizás sea divertido y sorprendente, pero se salta toda la lógica del personaje.