

Lawrence Freedman

# ESTRATEGIA UNA HISTORIA

*Traducción del inglés*

José C.Vales

la esfera  de los libros

# ÍNDICE

<i>Prólogo</i> .....	13
----------------------	----

## PRIMERA PARTE ORÍGENES

1. Orígenes 1: evolución .....	27
2. Orígenes 2: la Biblia .....	37
3. Orígenes 3: los griegos .....	53
4. Sun Tzu y Maquiavelo .....	81
5. La estrategia del demonio .....	99

## SEGUNDA PARTE ESTRATEGIAS MILITARES

6. La nueva ciencia de la estrategia .....	119
7. Clausewitz .....	137
8. La falsa ciencia .....	157
9. Aniquilación o agotamiento .....	173
10. Músculo y cerebro .....	193
11. Ataque indirecto .....	207
12. Juegos nucleares .....	221
13. La racionalidad de lo irracional .....	237

14. Guerra de guerrillas .....	269
15. Observación y orientación .....	289
16. La revolución en el ámbito militar .....	319
17. El mito del Gran Estratega .....	351

### TERCERA PARTE

#### ESTRATEGIA DESDE ABAJO

18. Marx y la estrategia para la clase trabajadora .....	365
19. Herzen y Bakunin .....	391
20. Revisionistas y vanguardistas .....	413
21. Burócratas, demócratas y élites .....	439
22. Fórmulas, mitos y propaganda .....	469
23. El poder de la no violencia .....	501
24. Estrategia existencial .....	531
25. Poder negro y furia blanca .....	565
26. Estructuras, paradigmas, discursos y relatos .....	597
27. Raza, religión y elecciones .....	625

### CUARTA PARTE

#### ESTRATEGIA DESDE ARRIBA

28. El nacimiento de la clase dirigente .....	661
29. El negocio del negocio .....	683
30. Estrategia de dirección empresarial.....	707
31. Los negocios son la guerra .....	727
32. La aparición de la economía .....	739
33. Reinas rojas y océanos azules .....	755
34. El reto sociológico .....	779
35. Estrategia «deliberada» o «emergente» .....	795

QUINTA PARTE  
TEORÍAS DE ESTRATEGIA

36. Los límites de la elección racional .....	823
37. Más allá de la «elección racional» .....	843
38. Historias y guiones .....	867
<i>Agradecimientos</i> .....	899
<i>Notas</i> .....	901

# PRÓLOGO

*Todo el mundo tiene un plan... hasta que te parten la cara.*

MIKE TYSON

Todo el mundo necesita una estrategia. Se supone que los comandantes de los ejércitos, las grandes empresas y los partidos políticos han tenido siempre estrategias precisas, pero en la actualidad ninguna organización seria puede sobrevivir sin un plan. A pesar de la dificultad de encontrar vías seguras para establecerlo, por culpa de la incertidumbre y la confusión de todos los asuntos humanos, en general se considera que una actitud estratégica es preferible a un desempeño meramente táctico y abandonado al azar. Contar con una estrategia significa tener la capacidad para observar el mundo y analizarlo a corto plazo y la habilidad para prever las consecuencias a largo plazo y, lo más importante, para identificar las causas más que los síntomas, para ver el bosque en su totalidad y no solo los árboles. Sin una estrategia, afrontar cualquier problema o perseguir cualquier objetivo podría considerarse una insensatez. Desde luego, ninguna campaña militar, ninguna inversión empresarial o iniciativa gubernamental puede recibir el respaldo de nadie a menos que disponga de una estrategia que pueda evaluarse. Si una decisión puede describirse como «estratégicamente relevante», desde luego será más importante que cualquier otra decisión de naturaleza rutinaria. Por extensión, las personas que toman tales decisiones son más importantes que aquellas que solo ofrecen consejos o se dedican a ponerlas en práctica.

En la actualidad las estrategias se valoran no solo a la hora de tomar decisiones vitales en los estados o grandes empresas, sino que también se emplean para decidir los asuntos más triviales o mundanos. Hay lugar para

una estrategia cada vez que el camino para alcanzar un objetivo dado no es claro o cuando las decisiones precisan unos determinados recursos, una aplicación determinada y una secuenciación adecuada. En los negocios, los ejecutivos y directivos pueden asumir la responsabilidad de la estrategia en su conjunto, pero hay estrategias diferenciadas en gestión, *marketing*, recursos humanos, etcétera. Los médicos tienen estrategias clínicas, los abogados utilizan estrategias legales, y los trabajadores sociales disponen de estrategias de asesoramiento. Cada cual tiene sus propias estrategias: para desarrollar una carrera, para superar un fracaso, para conseguir que Hacienda te devuelva dinero, o incluso para enseñar a los bebés a utilizar el orinal o a la hora de comprar un coche. De hecho, no existe en la actualidad ninguna actividad, por muy vulgar, banal o personal que sea, que pueda desarrollarse (razonablemente) sin una determinada estrategia.

Aquellos que necesiten estrategias concretas o precisas podrán encontrar en el mercado mil libros que les proporcionarán consejos útiles. La multiplicidad de receptores se muestra en la variedad de estilos. Algunos libros lo fian todo a un discurso humorístico, otros prefieren letra grande e historias inspiradoras relativas a gente con éxito y triunfadores. Hay gruesos y sesudos volúmenes con gráficos y mapas detallando los múltiples y complejos factores que se deben tener en cuenta. También suelen venir aderezados con listados de acciones que, si se siguen al pie de la letra, incrementarán finalmente las posibilidades de alcanzar los resultados deseados. También hay por todas partes charlas motivacionales, que animan a pensar de modo audaz, a actuar con decisión y a comprometerse con el éxito. Con frecuencia no son más que colecciones de clichés y tópicos, no siempre fiables, con sugerencias sobre cómo lidiar con los oponentes y hacerse con aliados prometedores. Por lo demás, también hay reflexiones filosóficas sobre las paradojas del conflicto y los peligros de la inflexibilidad a la hora de perseguir obsesivamente un objetivo lejano. Hay incluso consejos para ser un estratega mientras se mira una pantalla, con los juegos de ordenador, reviviendo antiguas batallas o sometiendo a alienígenas en universos imaginarios con complicadas reglas y armas extraordinarias.

¿Puede utilizarse una misma palabra —«estrategia»— para designar la planificación de una batalla, una campaña política o unos objetivos

empresariales —por no mencionar el modo de afrontar las tareas y angustias de la vida diaria— sin vaciarla de todo significado? El columnista Matthew Parris lamenta el uso excesivo y reiterado de la palabra «estrategia» y la ligereza con la que se emplea para designar el proceso que conduce a cualquier fin deseable. Ha comentado también que es común hablar de una «estrategia de crecimiento» para afrontar el estancamiento y una economía endeudada, pero se asombra de cómo puede hablarse de una «estrategia pluviométrica» como respuesta a una sequía. «Todo pecador necesita una estrategia virtuosa. Y todo hombre hambriento necesita una estrategia alimenticia». «Hay muy pocas situaciones en nuestro mundo moderno», dice, «en las que la supresión de la palabra “estrategia” en cualquier frase que la contenga no contribuya a aclarar el tema, habitualmente confirmando que dichas frases no son más que simplezas».<sup>1</sup> Sin embargo, la palabra «estrategia» sigue siendo la mejor para expresar el proceso de ideas anticipatorias referidas a acciones dirigidas a conseguir nuestros objetivos de acuerdo con nuestras posibilidades. La palabra contiene toda la significación de dicho proceso y no parece haber palabras alternativas para designarlo, aunque su significado se haya ido diluyendo por culpa del uso frecuente y a menudo inapropiado. En este sentido, «estrategia» no se diferencia mucho de otras palabras anejas, como «poder» o «política». Y aunque se está intentando dilucidar sus significados concretos en textos especializados —rara vez con conclusiones certeras—, el uso en la lengua cotidiana tiende a ser impreciso, vago y difuso.

No ha habido acuerdo general a la hora de establecer una definición de la voz «estrategia» que describa el campo de acción y delimite sus fronteras. Una conocida definición contemporánea la describe como un proceso que mantiene cierto equilibrio entre los fines, los métodos y los medios; también apela a la identificación de objetivos; y remite a los recursos y métodos disponibles para alcanzar dichos objetivos.<sup>2</sup> Este equilibrio no solo obliga a averiguar cómo conseguir los objetivos deseados sino también a ajustar los fines de modo que se puedan encontrar procedimientos realistas a través de los medios disponibles. Este proceso puede describir las tareas más sencillas, pero cuando los fines se alcanzan fácilmente, cuando entran en juego objetos inanimados en vez de personas, o cuando se arriesga poca cosa, apenas puede considerarse estrategia. En términos generales, la estra-

tegia entra en juego allí donde existe un conflicto real o potencial, cuando hay intereses que entran en colisión y se requieren soluciones y decisiones. Esta es la razón por la que una estrategia es mucho más que un plan. Un plan supone una secuencia de acontecimientos que permite que alguien se mueva con confianza y seguridad de un estado de cosas a otro. La estrategia se precisa cuando otros individuos pretenden frustrar los planes de uno porque tienen intereses y preocupaciones diferentes —y seguramente opuestos— a los nuestros. Los conflictos pueden resultar bastante moderados, por ejemplo, entre individuos que están en la misma organización y que teóricamente persiguen los mismos objetivos pero con distintas responsabilidades. Tal y como ilustra la cita del boxeador Mike Tyson, un golpe bien dirigido puede derrumbar el plan más inteligente. La intrínseca impredecibilidad de los asuntos humanos, debido a los acontecimientos azarosos así como a los esfuerzos de los enemigos y los errores o pasos en falso de los amigos, proporciona a la estrategia sus características cualidades de reto y emoción. A menudo se supone que la estrategia debe comenzar con una descripción de un estadio final deseable, pero en la práctica rara vez se puede contar con una secuenciación razonada previa al logro de objetivos. Bien al contrario, el proceso evoluciona a través de una serie de estadios —ninguno de ellos ceñido a algo previsto o deseado—, de modo que se precisan reajustes y modificaciones de la estrategia inicial, incluidos los objetivos finales. La idea de estrategia que debería extraerse de este libro tendría que ser fluida y flexible, informada por el punto de partida y no por el punto final.

La estrategia también se presenta con frecuencia como un duelo, un choque de dos voluntades enfrentadas. Esto no es más que el reflejo de los orígenes militares del término y de ahí que sean frecuentes las comparaciones con una lucha o combate. También puede ser el resultado de una simple representación de conflictos auspiciada por la teoría de juegos o gamificación, y su característica matriz de  $2 \times 2$ . Pero pocas situaciones en las que se precisa una estrategia son tan sencillas. Un boxeador en un ring con Mike Tyson enfrente tiene pocas posibilidades, pero estas aumentarían notablemente si fuera posible romper las reglas y llamar a un compañero para que entrara en el cuadrilátero. Tal y como veremos, la asociación con otras personas constituye el movimiento estratégico más

astuto; por la misma razón, evitar que los enemigos hagan eso mismo puede resultar sumamente interesante. Un duelo es también una mala metáfora para explicar la estrategia, porque el duelo sugiere un lucha que concluye con un solo vencedor. Sin embargo, los conflictos pueden resolverse con el establecimiento de intereses compartidos o forjando una coalición vencedora con el socio más accesible y cercano. Como ambos movimientos pueden exigir negociaciones complejas, puede ser un reto convencer a los que tenemos detrás de la necesidad de hacer algunas concesiones que pueden resultar rentables o al menos prudentes. Así pues, el territorio de la estrategia es la negociación y la persuasión, al igual que las amenazas y la presión, se recurre tanto a los efectos psicológicos como a los físicos, y a las palabras como a los hechos. Esta es la razón por la que la estrategia es el arte esencial de la política. Y se trata de conseguir de una situación concreta más de lo que el equilibrio inicial de fuerzas podría sugerir. Es el arte de crear poder.

Para aquellos que parten de una situación de poder, la estrategia no debería ser difícil. La aplicación juiciosa de recursos importantes suele ser suficiente y en general tiende a resultar exitosa. Un famoso pasaje bíblico apunta que «la carrera no la gana el más ágil, ni la batalla el más fuerte».<sup>3</sup> El escritor americano Damon Runyon añadió: «Pero yo apostaría por ellos». Luchar contra una fuerza superior puede reportar más nobleza y heroísmo, pero normalmente implica poca discreción y escasa efectividad. Por esta razón, las estrategias del más débil, que en situaciones normales harían prever una derrota, se ofrecen como pruebas reales de extraordinaria creatividad. Tales estrategias a menudo buscan el éxito mediante la aplicación de una inteligencia superior, que aprovecha evaluación miope, conservadora o perezosa de aquellos que podrían utilizar sus recursos superiores para salir vencedores. El ejemplo de una actuación de este tipo es Ulises, pero no Aquiles, y el Sun Tzu y Liddell Hart, pero no Clausewitz ni Jomeini. Los primeros buscaron la victoria a un coste razonable, utilizando engaños, ardidés, estratagemas, maniobras, agilidad y un ingenio más vivo. Indudablemente se obtiene una mayor satisfacción al vencer con el ingenio que al vencer con la fuerza bruta. El problema surge cuando resulta que los enemigos no solo tienen mayores recursos, sino que además son despiertos, valientes e inteligentes.

La etimología de la palabra «estrategia» se remonta al griego clásico. Sin embargo, a lo largo de la Edad Media y en la Edad Moderna las referencias más relevantes tendían a asociarla al «arte de la guerra». Los temas que posteriormente se relacionaron con el término «estrategia» fueron el valor de las alianzas, el papel de la batalla, los respectivos méritos de la fuerza y la astucia. La palabra «estrategia» solo comenzó a utilizarse en Gran Bretaña, en Francia y en Alemania a partir de las últimas décadas del siglo XVIII, reflejando un optimismo ilustrado según el cual la guerra —como el resto de las esferas de las cosas humanas— podía beneficiarse del uso de la razón. También reflejaba las exigencias de la guerra contemporánea, con grandes ejércitos y grandes cadenas logísticas. El empleo de la fuerza en esos momentos requería una cuidadosa preparación y una notable instrucción teórica. Antes, los fines y los medios podían mezclarse en la mente del jefe militar, que era a un tiempo responsable tanto de la formulación como de la ejecución de la estrategia. Poco a poco esas funciones se fueron separando y diferenciando. Los gobiernos fijaban objetivos y esperaban que los generales los consiguieran. Los generales seleccionaban equipos especializados para desarrollar planes de campaña que otros llevarían a cabo efectivamente.

Dada la facilidad con la que las metáforas militares y bélicas se emplean en otras esferas de la actividad humana, no es sorprendente que los mandatarios políticos y los directivos empresariales hayan adoptado la idea de estrategia. Las referencias a «estrategias empresariales» eran escasas antes de 1960. Comenzaron a menudear durante los años setenta y cuando se cumplió el siglo se hicieron más frecuentes incluso que las referencias a la estrategia militar.<sup>4</sup> La palabra se ha difundido sobre todo a través de los manuales sobre dirección de empresas y negocios. Puesto que los planes y las políticas de las organizaciones se empezaron a describir como «estratégicos» —al menos sus planes y políticas más importantes y de largo alcance—, no resultó especialmente complicado que los individuos comenzaran a emplear el término cuando pensaban en mejorar sus decisiones profesionales. Los movimientos sociales y filosóficos de los años sesenta potenciaron que lo «personal» se convirtiera en «político», introduciendo finalmente el concepto de estrategia incluso en las relaciones más elementales.

Las grandes empresas y corporaciones contrataron equipos de planificación que fijaron objetivos para que los cumplieran otros. Los políticos contrataron consultores que daban consejos para ganar las elecciones. Y luego aquellos que tenían experiencia en estas materias escribían libros y daban conferencias sobre los principios de la estrategia, ofreciendo prescripciones que podían acarrear grandes éxitos en muy diversos campos. El crecimiento de la mentalidad estratégica, por tanto, había ido pasando de mano en mano gracias a la burocratización de las organizaciones, la profesionalización de las funciones y el crecimiento de las ciencias sociales. No era más que el reflejo de la esperanza de que el estudio especializado de la economía, la sociología, la política y la psicología podría conseguir que el mundo fuera más comprensible y, por consiguiente, más predecible, de modo que todos los movimientos pudieran explicarse y juzgarse mejor, ajustándose con más precisión a las circunstancias del momento.

Una de las reacciones a la invasión de estrategias consistió en poner a prueba sus presunciones de control y las estructuras centralizadas de poder que animaban sus teorías. La estrategia se había presentado como un engaño y una ilusión, una pretensión de que los actos de la gente podían manipularse desde arriba, desde las élites dominantes. En vez de destacar las decisiones premeditadas de unos pocos, los críticos apuntaron a la fortaleza de los movimientos de grupos de individuos, incapaces de ver el panorama global y, sin embargo, capaces de conseguir los objetivos en la medida de sus posibilidades y de acuerdo con las circunstancias, y capaces de alcanzar objetivos que nadie había pretendido y ni siquiera deseado. Esta crítica en realidad exigía pensar en la existencia de una toma de decisiones descentralizada y suponía la capacidad decisoria de los individuos. Por otra parte, esto impulsó la estrategia como respuesta más personal a las vicisitudes de la vida cotidiana.

Este libro describe el desarrollo de todas estas diferentes visiones, desde los procesos de planificación rigurosamente centralizados en un extremo a la suma de infinitas decisiones individuales en el otro. Veremos cómo en las distintas esferas militares, políticas o empresariales ha habido siempre un grado de convergencia en torno a la idea de que la mejor práctica estratégica puede consistir realmente en diseñar esquemas convincentes para conseguir que una situación determinada resulte en una

consecuencia deseable. La práctica del pensamiento estratégico como una clase especial de discurso se puso de moda a caballo entre los años sesenta y setenta, y el desencanto arraigó cuando se impuso la idea de que las grandes empresas e incluso las guerras podían controlarse mediante un plan centralizado. Los desarrollos en la psicología cognitiva y la filosofía contemporánea se aliaron para cuestionar la importancia de los argumentos y esquemas a través de los cuales se evaluaban e interpretaban los acontecimientos.

En tanto que ensayo histórico, este libro pretende proporcionar una visión del desarrollo de los temas más importantes de la teoría estratégica —en cuanto a la guerra, la política y la empresa—, sin perder de vista a los críticos y disidentes. Puede que algunos lectores se sorprendan ante la presencia de algunos personajes en estas páginas, y por capítulos en los que aparentemente apenas se menciona la estrategia. Esto se debe a la importancia de las teorías que determinan en realidad los términos de la estrategia. Esos pasajes establecen y fijan los problemas que los estrategas debían afrontar y las circunstancias en las que actuaron, así como sus modelos de acción política y social. El resultado es que este libro no trata tanto sobre la planificación de los conflictos o la aplicación de la inteligencia práctica en situaciones de incertidumbre, sino más bien sobre las relaciones entre la teoría y la práctica, y, de hecho, en las teorías como una forma de práctica. La estrategia proporciona un amplísimo abanico de discursos: desde las formulaciones abstractas de lo que significa actuar racionalmente a las teorías posmodernas de la dominación y la resistencia; de las proposiciones de causalidad a las evaluaciones sobre el funcionamiento del cerebro humano; y desde los consejos prácticos sobre cómo capturar enemigos en la batalla, a cómo hundir a los rivales en las elecciones o lanzar un nuevo producto al mercado. Los estrategas se han centrado en la eficacia de las distintas formas de coacción y de inducción (persuasión o convicción), en la naturaleza humana sometida a presión, en la organización de grandes grupos de personas en acción, en las técnicas de negociación, en las visiones de una sociedad mejor y en los modelos de conductas éticas.

El enfoque que he adoptado en este libro no se ciñe a ninguna escuela particular de ciencias sociales. De hecho, he intentado mostrar que

la preeminencia de ciertas escuelas puede explicarse observando que se han utilizado determinadas «estrategias académicas». Al final, intentaré desarrollar la idea de los guiones estratégicos como un medio de pensar en la estrategia considerada como una historia contada en «futuro imperfecto». Creo que esto se deduce de las líneas de análisis desarrolladas a lo largo del libro, pero confío en que los lectores disfruten de la historia incluso aunque no acepten el análisis. Lo que me fascina de la estrategia es que trata de explicar decisiones, y, puesto que esas decisiones pueden ser importantes, vale la pena examinar y estudiar el razonamiento que se esconde tras ellas. Se trata de examinar las decisiones que importan a aquellos que las hacen, porque generan un beneficio personal y una supervivencia del grupo, pero también se procurará estudiar los puntos de vista y los valores íntimos y personales, los negocios que afectan a la vida de millones de personas, o la posibilidad de dar forma al camino futuro de una nación. Estudiar la estrategia de este modo podría considerarse tal vez una forma de subvertir aquellas modalidades de las ciencias sociales que teóricamente se dirigen a controlar el azar y el caos, lo anómalo y lo paradójico, lo excepcional y lo excéntrico como rarezas periféricas. Pero en los estudios estratégicos, a lo imprevisible hay que prestarle una atención especial precisamente porque los actores han desafiado todas las expectativas, bien por no cumplirlas o por superar todos los impedimentos y desventajas. Esto tal vez no sea relevante para establecer una teoría deductiva, pero puede permitir a los estudiosos apreciar la tensión y el «drama» de algunas modalidades de toma de decisiones que no precisan referentes matemáticos.

Para que el tema no se me fuera de las manos, me he centrado sobre todo en el pensamiento occidental y en la estrategia de esta parte del mundo y para examinar las últimas tendencias, he estudiado particularmente los enfoques americanos. Dado que mi pretensión era enlazar los temas principales del libro con los contenidos en una teoría política y social general, un análisis geográfico más amplio habría resultado imposible. Entiendo perfectamente que las distintas culturas tienen perspectivas diferentes, pero Estados Unidos ha sido no solo el país más potente sino también el más innovador desde el punto de vista intelectual en los últimos tiempos. En la Antigüedad clásica, Atenas marcaba el paso; en el

siglo XIX era Alemania. La ventaja de mantenerse en los límites de la cultura occidental es que así resulta posible trazar las influencias y los temas compartidos a lo largo del tiempo y en áreas de actividad aparentemente distintas. Ha resultado también obligado ser muy selectivos. He acudido a los textos clásicos —y a los autores a los cuales se alude con cierta frecuencia— y a otros hoy olvidados (a menudo muy merecidamente) que tuvieron algún impacto en su época. También he procurado colocar las modas y tendencias del pensamiento estratégico en su contexto. Para mantener un discurso coherente, he tenido siempre en mente la observación de Raymond Aron sobre cómo el pensamiento estratégico «extrae su inspiración de cada siglo, o más bien de cada momento histórico, y de los problemas que encierra». <sup>5</sup> Para captar todo el sentido de los teóricos más relevantes, y para proporcionar una visión crítica de los mismos, es importante considerar los acontecimientos a los cuales se enfrentaban dichos pensadores. En todo caso, no es necesario llegar a los extremos de George Orwell, quien, en el momento de comentar un libro sobre estrategia, apuntó que «hay algo molesto e insatisfactorio a la hora de rastrear un cambio histórico en un teórico concreto, porque una teoría no adquiere relevancia a menos que coincida con la realidad». <sup>6</sup> La historia de las ideas es fascinante en parte porque las ideas que se desarrollan en un determinado contexto continúan vivas y arraigan con nuevos significados en otros.

Puesto que uno de los asuntos de este libro es la creciente importancia de los ejemplos e historias como medio para pensar y comunicar estrategias, he intentado mostrar de dónde proceden las historias estratégicas más importantes, lo que se pretendía y lo que escondía su elaboración, y cómo sus significados han ido cambiando con el tiempo. En relación con este asunto de la «narrativa» o «relato», también he utilizado un buen número de ejemplos procedentes de la literatura —incluidos la Biblia, Homero, Milton o Tolstói— para ilustrar aspectos centrales y el tratamiento del comportamiento estratégico.

El libro comienza estudiando la «prehistoria» de la estrategia, concretamente las dos fuentes más importantes de la tradición cultural occidental —la Biblia hebrea y los grandes textos de la Grecia clásica— y los autores que han resistido mejor su influencia —Tucídides, Sun Tzu y

Maquiavelo—. La primera parte importante del libro aborda la estrategia militar. La segunda parte trata la estrategia política; sobre todo, de los esfuerzos de los más débiles para sobreponerse. La tercera parte trata el desarrollo de estrategias para los directivos de grandes organizaciones, sobre todo empresariales. Esta parte es la más corta, pero ello se debe únicamente a que solo cuenta con medio siglo de trabajos escritos, y no dos siglos. La última parte estudia la contribución contemporánea de las ciencias sociales al tema de la estrategia y se intentan esbozar unas conclusiones de conjunto sobre los temas principales.

La investigación para redactar este libro me ha llevado a territorios desconocidos para mí. Ha sido una gran oportunidad para investigar asuntos que apenas recordaba de la época de estudiante universitario y otros muchos que había dejado pasar por alto. En las clases de teoría política me enseñaron a leer los textos originales y no solo los comentarios o resúmenes, y he intentado seguir haciéndolo, pero sería un error sugerir aquí que no he acudido en muy buena medida a las interpretaciones que han dado otros estudiosos. He utilizado —confío que citando a todos los autores— análisis e ideas de un amplio espectro de especialistas. Parte del disfrute de escribir este libro se ha debido a la posibilidad de leer a algunos maravillosos profesores de ciencias sociales y de otros campos supuestamente alejados de mis intereses concretos. A pesar de los fantásticos trabajos de algunos de mis colegas, indudablemente me he visto superado en algunos aspectos. Sin embargo, el esfuerzo ha reforzado mi convicción de que los especialistas universitarios se preocupan demasiado por dar una buena impresión en el ámbito de sus disciplinas, mientras que no prestan suficiente atención a lo que está sucediendo más allá de las fronteras de sus respectivos temas. Aunque mis posturas son a menudo críticas, confío en que no sean irrespetuosas. Estos son asuntos sobre los que vale la pena discutir y, por mi parte, abordo aquellos que entiendo que se habrían quedado a medias si no los hubiera rebatido.

Mi propia experiencia y los orígenes del tema podrían hacer suponer que buena parte de este libro esté relacionado con la guerra, pero también he procurado abordar otros asuntos, como las revoluciones, el ámbito electoral y las estrategias empresariales, e indagar hasta qué punto unos aspectos han influido en otros. Yo no tengo experiencia práctica en el

mundo bélico, aunque he conocido a muchos militares. Cuando era estudiante, participé activamente en política y me comprometí en vehementes debates sobre el reformismo, la revolución y la violencia. En los últimos años, mientras he estado en el King's College de Londres, he desempeñado diversos papeles administrativos a lo largo de tres décadas (hasta el punto de tener incluso la palabra «estrategia» en el título de mi cargo académico). En este sentido, en mi vida siempre he intentado pensar estratégicamente tanto como pensar en la estrategia.

PRIMERA PARTE

Orígenes



## ORÍGENES 1: EVOLUCIÓN

*El hombre desciende de un cuadrúpedo peludo  
y con cola, probablemente de costumbres arborícolas.*

CHARLES DARWIN

En este capítulo defenderé que hay tres aspectos elementales en la estrategia humana y que son comunes a lo largo del tiempo y el espacio. Esos tres aspectos son el engaño, las alianzas y el uso instrumental de la violencia. Estos tres aspectos son tan básicos que su rastro puede encontrarse incluso entre los chimpancés. Los chimpancés son conscientes de su propio ser, comprenden a los otros lo suficientemente bien como para engañarlos y muestran gratitud o rencor dependiendo de si han recibido o no apoyo de otros. Tienen formas de comunicación, piensan en las dificultades de los problemas y hacen planes con cierta antelación.

A lo largo de años de meticulosa observación de los chimpancés, primero en su estado salvaje y luego en colonias especiales en los zoológicos, se fue rebatiendo la idea inicial de que sus lazos sociales eran muy limitados. Se hizo patente que los individuos de la misma zona se reunían regularmente y desarrollaban relaciones complejas. No solo colaboraban, también se peleaban. De particular interés para los estudiosos de las estrategias fue comprobar que los chimpancés tenían un comportamiento político. Establecían coaliciones, se ofrecían para acicalarse, traficaban con el sexo y la comida con posibles aliados: todo con el fin de salir vencedores en los conflictos. Pero también valoraban la importancia de limitar los conflictos de modo que pudieran vivir cooperativamente en el futuro. Se besaban y se reconciliaban después de una violenta disputa. Mostrando su vulnerabilidad, invitaban a la confianza.<sup>1</sup>

Durante la década de 1970, Frans de Waal estuvo estudiando la colonia de chimpancés en el zoo de Arnhem, tomando prolijas notas a propósito de los sucesivos y notables dramas que se desarrollaban en dicha sociedad. En su libro de 1982, *Chimpanzee Politics*, presentaba algunas sorprendentes conclusiones sobre la complejidad de la sociedad de los chimpancés. En su opinión, la evidencia de la existencia de coaliciones y luchas de poder entre los chimpancés merecía la etiqueta de «política».<sup>2</sup>

No pueden utilizar siempre la fuerza bruta porque eso llevaría a los chimpancés demasiado lejos. Cuando los machos dominantes pretendían mostrar su poder, su pelo se erizaba con el fin de hacerlos parecer más grandes y más feroces de lo que en realidad eran. Tenían a su cargo a grupos de monos subordinados —que inmediatamente se dispersaban— y luego recibía los debidos respetos mediante saludos sumisos o mediante procesos de acicalamiento muy elaborados y prolijos. Sin embargo, De Vaal se dio cuenta de que, a medida que cambiaba la jerarquía, aquellos que adquirían poder no eran necesariamente los más fuertes. Las maniobras sociales eran incluso más relevantes e importantes cuando otros chimpancés se unían a uno u otro individuo dominante o cambiaban las alianzas. Los cambios en la jerarquía no eran abruptos sino paulatinos.

El primer cambio descrito por De Vaal comenzaba con el macho dominante establecido, Yeroen, disfrutando inicialmente del apoyo de la mayoría de las hembras, pero con cierta inseguridad sobre cómo responder a un visible desafío a su autoridad por parte de otro macho, Luit. En una ofensa inaudita, Luit se apareó con una hembra justo delante de Yeroen. Luego Luit se alió con otro macho, Nikkie, con el fin de desequilibrar la balanza de poder a su favor. Durante el curso de las luchas de poder, las tácticas desplegadas abarcaban no solo ciertas demostraciones de fuerza y determinación, sino también algunas medidas destinadas a animar a las hembras a desertar; entre esas medidas estaba el acicalamiento o jugar con sus crías. Las furiosas rabietas de Yeroen, que solo consiguió mantener a su lado a los subordinados más temerosos de desertar, fueron perdiendo poco a poco su fuerza por mucho que fueran cada vez más frecuentes. Al final se rindió. Aquella lucha condujo a otra. Con Luit como nuevo macho dominante, Yeroen se dispuso a engatusar a Nikkie para recuperar

algo de su antiguo prestigio, aunque no pudiera volver a ser el macho dominante de antaño.

Las luchas reales solo representaban una mínima parte en aquel proceso. Las mordeduras, que son el acto más peligroso en una agresión, rara vez se empleaban. De Vaal concluyó que, más que cambiar las relaciones sociales, las peleas solían reflejar los cambios que ya se habían producido. Los monos parecían saber que tenían que limitar la violencia entre ellos, porque podían tener que coaligarse contra rivales externos. También parecían entender la necesidad de la mediación y la reconciliación. Una vez que se había logrado un objetivo, los modelos de comportamiento cambiaban; por ejemplo, tanto los vencedores como los perdedores se tornaban menos agresivos.

Según De Vaal, los elementos esenciales de dicha actividad estratégica eran la capacidad para reconocerse individualmente y de percibir las relaciones sociales, incluida la habilidad para saber que otros podían entrar en las combinaciones para formar coaliciones y que esas coaliciones podían romperse posteriormente. Para tomar decisiones, los chimpancés necesitaban intuir las consecuencias potenciales de sus acciones y ser capaces, al menos en alguna medida, de planear una ruta hacia la consecución de sus objetivos. Dado que los chimpancés mostraban claramente todas esas cualidades, De Waal concluyó que «las raíces de la política son más antiguas que la humanidad». Un trabajo posterior abundaba en esas perspectivas originales, apuntando la idea de que los primates podían mostrar tolerancia, altruismo y autocontrol, lo cual significaba que tenían cierta capacidad de empatía. La empatía implica, como mínimo, una sensibilidad emocional hacia los demás y, como máximo, una capacidad para comprender los puntos de vista de los otros. Esto, afirma De Waal, es «esencial para la regulación de las interacciones sociales, la coordinación de las acciones y la cooperación en pos de objetivos compartidos».<sup>3</sup>

Los engaños también resultaron ser una cualidad estratégica vital en el mundo de los chimpancés. Eso implicaba que podían enviar señales deliberadamente falsas con la idea de modificar el comportamiento de los otros. Los monos engañaban a otros miembros de su grupo para quitarles la comida o burlaban a otros para conseguir un apareamiento furtivo cuando los machos alfa no están prestando atención. Y, de nuevo, esto

requería un cierto grado de empatía con otros monos. Era necesario comprender el comportamiento normal o habitual de los otros, aunque solo fuera para saber cómo podían engañarlos.

Lo que nosotros podemos llamar «inteligencia estratégica», tanto entre los chimpancés como entre los humanos, implica que el uso de interacciones en un ámbito social complejo es tan importante como la capacidad para sobrevivir en un entorno físico difícil. Pensemos en el cerebro humano. El cerebro consume el 20 por ciento de toda la energía del cuerpo, mucho más que cualquier otro órgano, aunque solo le corresponde el 2 por ciento del peso total del cuerpo de un adulto. Un órgano con un coste energético tan alto debe de haberse desarrollado para ejecutar necesidades vitales. Richard Byrne y Nadia Corp estudiaron dieciocho especies de primates de las ramas más importantes y compararon el tamaño del neocórtex con la cantidad de engaños que practicaba cada especie. Establecieron una correlación entre el tamaño del cerebro y la inteligencia social general, incluida la capacidad para colaborar y controlar conflictos, así como la habilidad para el embuste y el engaño.<sup>4</sup> En términos evolutivos, no era difícil de imaginar el extraordinario valor de esas habilidades, sobre todo a la vista de otras especies que podían ser más fuertes pero también más estúpidas. Si el tamaño del neocórtex fija los límites del mundo mental de un animal concreto, también fijará los límites de aquellos con los cuales establece relaciones, y por tanto el número de aliados disponibles en caso de conflicto. Por tanto, cuanto más grande es el cerebro, mayor es la capacidad para mantener sustanciales redes sociales. El concepto de «inteligencia maquiavélica», tal y como la entiende Byrne, establecía una conexión entre la estrategia y la evolución. El tipo de técnicas básicas de supervivencia que Nicolás Maquiavelo especificó para la Italia del siglo XVI resultaron ser muy similares a aquellas que son necesarias para la supervivencia en los grupos sociales más primitivos.<sup>5</sup>

El concepto «inteligencia estratégica» se desarrolló como parte de una investigación conjunta sobre el desarrollo físico del cerebro, observaciones precisas tanto de primates y humanos, y consideraciones sobre la influencia de factores sociales y ecológicos. Los primeros desafíos intelectuales que afrontaron nuestros ancestros habrían tenido como asunto

principal el razonamiento para averiguar cómo subir a los árboles sin caerse y cómo construir lugares seguros una vez allí arriba, o para razonar la secuencia de acciones manuales imprescindibles para encontrar e ingerir nutrientes que no fueran alimentos difíciles de conseguir, con espinas o pieles duras. Las tareas físicas requerían una secuenciación de actividades, y por tanto precisaban de una planificación previa. Cualquiera que fueran los imperativos ecológicos y físicos que exigieron un crecimiento cerebral, en algún momento la clave directora fue la necesidad de mantener unos grupos sociales sólidos y de tamaño manejable. Trabajar eficazmente la formación de grupos requería comprender los caracteres particulares de otros miembros de los grupos, y cómo se disponían jerárquicamente y con quiénes mantenían relaciones estrechas, y qué podía significar todo ello en situaciones concretas.

### **Estrategias de violencia**

Uno de los problemas importantes era la necesidad de relacionarse con otros grupos con los que no existían lazos sociales, lo que Charles Darwin llamaba «la lucha por la vida». Cierta sentido de la cooperación y una idea de los límites del conflicto pueden dar forma a las relaciones sociales en el seno del grupo al que se pertenece, pero cuando se produce una confrontación con un grupo exterior, entran en juego otros imperativos diferentes. Las agresiones individuales son habituales entre los animales, pero la guerra —grupos luchando entre sí— es mucho menos frecuente. Las hormigas se encuentran entre las criaturas más belicosas. Su política exterior se ha descrito como una «agresión incansable, conquista territorial y aniquilación genocida de las colonias vecinas siempre que sea posible. Si las hormigas tuvieran armas nucleares, probablemente acabarían con el mundo en una semana». <sup>6</sup> Como la guerra de las hormigas está dirigida por soldados especializados sin capacidad reproductiva, la población de la colonia no se ve amenazada por las bajas en la batalla. La guerra entre las hormigas tiene un propósito claro: la lucha por la comida y el territorio. Cuando una colonia vence a otra, el grano almacenado se traslada a los nidos de los vencedores y la otra colonia es arrasada o expulsada.

da. La guerra entre las hormigas no se puede denominar estratégica en ningún sentido. Se basa en la incontenible y violenta agresión utilizando la fuerza bruta. Las hormigas son un solo cuerpo, constituyen una masa más numerosa, y acaban con las defensas enemigas gracias a ataques constantes, pertinaces y sin medida. No hay espacio ninguno para los acuerdos y la negociación.

Por el contrario, los estudios sobre los chimpancés dejaban traslucir una efectiva inteligencia estratégica. Los machos de otras especies pueden luchar entre ellos, y uno contra otro, por la posibilidad de aparearse con las hembras. Lo llamativo en los chimpancés era que en ocasiones un grupo podía enfrentarse a un grupo vecino, y algunos monos morían en la contienda. Pero esto no era un rasgo común en la vida de los chimpancés. Se convertía en un proceso más probable en determinadas circunstancias concretas, lo cual de nuevo sugiere un comportamiento estratégico más que un mero instinto agresivo.

Algunas de las observaciones más llamativas sobre los chimpancés en guerra proceden de los estudios de Jane Goodall, la especialista pionera en el estudio de la vida social de los chimpancés. Goodall comenzó a estudiarlos en 1960, en el parque nacional Gombe Stream de Tanzania, y descubrió que en ocasiones algunos monos habían asesinado a miembros de otros grupos. Un conflicto particularmente espectacular aconteció en Gombe cuando una comunidad de simios se dividió como resultado de un enfrentamiento entre dos machos alfa. La hostilidad se mantuvo entre las dos comunidades, conocidas como los Kasekala y los Kahama. Aquello condujo a un prolongado conflicto entre 1973 y 1974, que concluyó con la extinción de los Kahama. Los machos de los Kasekala se quedaron con el territorio de los Kahama y con sus hembras.<sup>7</sup> Goodall observó que, cuando actuaban defensivamente, los chimpancés se podían avisar y llamar a la batalla, y el resto acudía rápidamente allí donde se les necesitaba. También montaban patrullas fronterizas para explorar o vigilar territorios en disputa. Debido al riesgo de ser capturadas por un grupo más numeroso, esas patrullas se conducían con extremada precaución, evitando ruidos innecesarios y examinando regularmente si había indicios de presencia de la comunidad enemiga. Los comportamientos normales, bulliciosos, se reservaban para cuando regresaban al territorio conocido y propio.

Lo más llamativo de esas patrullas fronterizas era que en ocasiones se convertían en comandos más agresivos, cuando los chimpancés se internaban más allá de sus límites y se adentraban en territorio enemigo. Se mantenían callados y cautelosos hasta que se daba la oportunidad de atacar a una víctima vulnerable. Después de coger a sus víctimas por sorpresa, los chimpancés atacantes se iban, abandonando a sus enemigos muertos o moribundos.

Se ha esgrimido que sería poco serio hacer generalizaciones a partir de este estudio, debido a las condiciones artificiales creadas en un hábitat reducido y bajo la influencia de Goodall sobre la provisión de alimentos. Goodall utilizaba comederos para poder sacar a los monos del bosque, lo cual animaba la competición entre grupos concretos y concentrados. Y por su parte, De Waal también pudo observar a los chimpancés mediante la manipulación de la distribución de la comida para reducir el nivel de conflictividad. Goodall reconoció —y lamentó— que su intervención podía haber excitado un comportamiento más agresivo, pero también apuntó que eso no invalidaba el descubrimiento de que en ciertas condiciones los chimpancés actuaban de determinado modo. Además, sus descubrimientos no eran aislados. Otros estudios especializados de comunidades de simios en otras partes del mundo también mostraron su capacidad para la guerra, aunque fuera solo ocasional.

¿Pero por qué luchaban? Richard Wrangham identificó las fuentes del conflicto en la voluntad de encontrar un «mejor acceso a recursos como la comida, las hembras o la seguridad». Las relaciones de fuerza entre comunidades vecinas se establecían de acuerdo con la necesidad de los chimpancés de encontrar fruta madura, lo cual a su vez tenía sus consecuencias en el aparato digestivo de la colonia. Cuando la fruta era escasa, algunos chimpancés concretos viajaban solos o en pequeños grupos para encontrar más; debido a la distribución irregular de las fuentes de fruta, el territorio de una comunidad podía ampliarse considerablemente, mientras que el de otra podía reducirse. Esta era una receta segura para el conflicto, y una explicación de por qué una comunidad más fuerte podía intentar aprovecharse de otra más débil. Wrangham explicaba que los chimpancés machos adultos «evaluaban los costes y los beneficios de la violencia» y atacaban cuando el «beneficio neto probable es lo suficien-

temente alto». La consecuencia de un asesinato era que la posición relativa de una comunidad se veía significativamente mejorada (como estas comunidades habitualmente no eran muy numerosas, la pérdida de un miembro representaba una sustancial diferencia). Wrangham lo llamaba «la hipótesis del equilibrio de poder, que establece que las muertes en combate se deben a dos factores: la hostilidad intergrupal y las enormes asimetrías de poder entre los partidos rivales». <sup>8</sup> Esto explicaría por qué tienen lugar los asesinatos pero no los orígenes de los conflictos subyacentes: la lucha por recursos vitales y escasos.

Más llamativa que la incidencia de la violencia extrema era la calculada actitud en el conflicto. Goodall observó que «una pequeña patrulla se daba media vuelta y huía si se encontraba un grupo numeroso, o uno con más machos, incluso *dentro* de su propio territorio; mientras que si un gran grupo, hallándose fuera de su territorio, se encuentra a una pequeña partida de vecinos, es muy probable la caza o el ataque». Cuando se daba una simetría mayor entre el número de machos adultos, el resultado habitual era «un intercambio de demostraciones visuales y auditivas sin entrar en conflicto». <sup>9</sup> Lo importante, por consiguiente, era que los monos se comportaban de un modo astuto cuando se trataba de evaluar los equilibrios de poder. Intentaban evitar una pelea si eran más débiles, retirándose prudentemente frente a una fuerza más numerosa, pero daban un paso adelante cuando se sabían más fuertes. Así pues, no resulta sorprendente que no haya ejemplos registrados en los que un ejemplar del grupo atacante haya caído asesinado. Lo que marcaba la diferencia en la batalla no era la fortaleza, sino «el tamaño relativo y la composición de los distintos grupos cuando se encuentran». <sup>10</sup> Esta actitud pragmática ante la violencia subraya su sentido instrumental.

El evolucionista, por lo tanto, veía la estrategia como una consecuencia natural ante la escasez de recursos vitales y la lucha por la supervivencia. Pero no era solo una cuestión de supervivencia de los más capacitados (en términos de fuerza bruta y agresividad instintiva). Los supervivientes también necesitarían hacer cálculos con respecto a sus oponentes, y mostrar una mayor habilidad en términos sociales y saber cómo manipularlos. Desde el principio de los tiempos, el éxito fue el resultado del uso de la inteligencia en la misma medida que del uso de la fuerza, y siempre fue

más inteligente conseguir que otros te ayuden a derrotar a un oponente más fuerte.

Unos patrones similares se han atisbado en las llamadas guerras primitivas entre humanos, aunque lo que se hace pasar por estrategia parece haber sido más bien «costumbre y tradición» y en la actualidad solo puede inferirse «a partir de la conducta y los efectos de la guerra».<sup>11</sup> Las estrategias parecen haber sido sobre todo violencia desatada, arrasando al enemigo mediante batallas convencionales, incursiones y saqueos, normalmente con pocas bajas pero también con sorprendentes masacres en ciertas ocasiones. La victoria siempre era total: las riquezas y la comida se saqueaban, las casas y los campos se destruían, las mujeres y los niños se asesinaban o se capturaban. El apoyo logístico de esas algaradas era mínimo, y no era posible embarcarse en largos combates o extensas maniobras, porque tanto la comida como el armamento se agotaban enseguida. Era muy difícil defenderse, ya que la seguridad era normalmente muy pobre y los pequeños grupos que se movían por la noche eran difíciles de detectar, y los atacantes siempre tenían la posibilidad de retirarse si las circunstancias parecían desfavorables. Según Azar Gat, siempre resultaba beneficioso evitar la guerra abierta. Antes de intentar cometer un asesinato, lo mejor era coger a las víctimas «indefensas, relativamente desarmadas y, sobre todo, con poca capacidad para hacer daño a los atacantes». Estos factores conducían a un patrón bélico «sorprendentemente uniforme», manifestado en el seno de «toda sociedad de cazadores recolectores y de las primeras civilizaciones agrícolas estudiadas».<sup>12</sup>

A partir del estudio de estas sociedades y de las de los chimpancés podemos identificar algunos de los rasgos elementales del comportamiento estratégico.<sup>13</sup> Estos rasgos se derivan de las estructuras sociales que favorecen el conflicto. Dichas características exigen cierto reconocimiento de los atributos distintivos de los individuos que son potenciales enemigos o aliados, y suficiente empatía con la posición de esos individuos para que sea posible influir en su comportamiento, incluidas las posibilidades de convencerlos o engañarlos. Las estrategias más efectivas no dependen exclusivamente de la violencia —aunque esta puede desempeñar un papel instrumental, como demostración de superioridad tanto como forma de

agresión—, sino que su beneficio depende de la capacidad para forjar coaliciones. En este libro podrán encontrarse pocos datos que sugieran que esta breve lista de actitudes estratégica debería ampliarse. Los elementos del comportamiento estratégico no han cambiado, solo se ha modificado la complejidad de las situaciones en las que deben aplicarse.

## ORÍGENES 2: LA BIBLIA

*Porque esta vez podría haber tendido mi mano y golpearte a ti y a tu pueblo con una plaga que te habría barrido de la faz de la tierra. Pero te he dejado con vida solo con este propósito, darte a conocer mi poder y que mi nombre pueda proclamarse sobre la tierra.*

ÉXODO 9: 14-16

Una teoría alternativa sobre los orígenes de la estrategia —en realidad, sobre los orígenes de todo— procede de la Biblia. Nada hay en la Biblia que sugiera que la estrategia sea en ningún sentido antinatural. Muchas de las historias del gran libro giran en torno a los conflictos (en ocasiones internos y más a menudo con los enemigos de Israel) en los cuales habitualmente se emplean estratagemas y engaños. Algunas narraciones (la de David y Goliat es el ejemplo más obvio) aún influyen en el modo en el que pensamos y hablamos de estrategia. El mejor consejo estratégico de la Biblia, sin embargo, es confiar siempre en Dios y obedecer sus leyes. Dios permitía que otros entraran en el juego, pero Él era siempre el jugador más importante. Cuando los judíos no contaban con su apoyo y respaldo, el resultado del juego era con frecuencia desastroso. Cuando Él se ponía del lado de su pueblo... el resultado siempre era favorable.

Las cuestiones sobre la literalidad de la Biblia y de los temas que aborda, sobre el libre albedrío y la causalidad, han constituido durante siglos el núcleo del debate teológico. Si todo depende de la voluntad de Dios, ¿qué papel juegan entonces los deseos humanos? ¿La voluntad humana es un producto de la voluntad divina o puede desarrollarse independientemente? Para el estudioso de la estrategia, la Biblia puede resultar una lectura frustrante. Sus narraciones despliegan todo un catálogo de flaquezas humanas, con una pronunciada tendencia hacia el embuste como práctica estratégica vital. Cuando un individuo se encontraba en

una situación difícil y había un modo ingenioso de huir, se tendía a utilizarlo. Por ejemplo, Jacob, con la colaboración de su madre, engañó a su padre ciego para que le diera la bendición que teóricamente debería recibir su hermano mayor, Esaú. A Jacob también lo engañó a su vez su futuro suegro, y así terminó teniendo dos esposas en vez de una. Y finalmente, Jacob también fue engañado por sus hijos, que consiguieron hacerle creer que su hijo favorito, José, había sido asesinado, cuando en realidad sus hermanos lo vendieron como esclavo. La Biblia reconoce la ambigüedad moral que afecta a los embustes, así como la perversidad de los engaños sin embargo admite que tienen su valor cuando se trata de enfrentarse a fuerzas superiores pero indignas. En un mundo de seres humanos imperfectos, el engaño sobreviene naturalmente y muy a menudo.

Hay dos posibles teorías para explicar la lasitud que Dios permite en la conducta humana. La primera es que de todos modos no se puede extraer ninguna lección ni conclusión de todo ello, porque todo está sujeto a un ordenamiento y manipulación superior. La segunda es que los humanos son capaces de elaborar sus propios cálculos, pero al final solo importa un juicio estratégico: si se obedece o no se obedece a Dios. Tras refundir las narraciones bíblicas utilizando «la teoría de juegos», Steven Brams llegó a la conclusión de que Dios era un «estratega superlativo».<sup>1</sup> Dados sus asombrosos poderes, cualquier adjetivo inferior a «superlativo» resultaría un tanto decepcionante. Pero Brams apunta que Dios gozaba de omnisciencia, pero no de omnipotencia. No era un simple marionetista, sino que más bien parece sentirse afectado por las decisiones de otros jugadores. Para poder explicar las intenciones de Dios y su estrategia final, Brams remite al filósofo Leszek Kolakowski. Dios creó el mundo para «su mayor gloria», pero esto carecería de cualquier sentido si no hubiera nadie que pudiera apreciarlo. «Necesitaba un escenario en el que poder demostrar su grandeza». Esto solo fue posible después de la creación del mundo, «porque en ese momento ya tuvo a alguien que podía adorarlo y con quien poder compararse... y muy favorablemente».<sup>2</sup> Según esta lectura, Dios creó la estrategia al permitir la elección voluntaria, porque quería que el hombre eligiera la obediencia mediante el libre albedrío y la voluntad libre en vez de comportarse obedientemente solo porque había

sido programado así. Incluso, aunque los individuos fueran parte de un plan divino establecido al principio de la creación, se les habría permitido la sensación de la libertad de elección y la capacidad para calcular y planificar. La Biblia indica que las decisiones humanas habitualmente son manipuladas por Dios para recrear situaciones en las cuales se revela con toda claridad su grandeza.

El problema surge cuando se considera que el hombre y la mujer fueron diseñados para adueñarse del nuevo mundo que había creado Dios. Después de colocar a Adán y Eva en el Edén, Dios inmediatamente los pone a prueba. En sus primeras palabras les explica que pueden «comer cualquier fruta del jardín». La excepción crítica era la fruta del Árbol del Conocimiento del Bien y del Mal. «Si comes de ese fruto», le advierte Dios a Adán, «te condenarás a morir». Debemos suponer que Dios creó el Edén con estas pruebas en mente. Si Dios quería verdaderamente que Adán y Eva no murieran, habría bastado con no poner el dichoso árbol allí, para empezar. Adán y Eva no tardaron en caer en la trampa. Eva probó la fruta prohibida y luego convenció a Adán para que hiciera lo propio. Ante la furia de Dios, Adán culpó a su propia ignorancia, y también a Eva —«esa mujer que me diste»—, y de este modo le devolvía la culpa a Dios.

La culpable de la Caída fue la serpiente que convenció a Eva para que desobedeciera. Las traducciones de la estrategia de la serpiente varían desde la consideración de «taimada» a «engañosa» o «astuta». Convenció a Eva de que no había ningún riesgo y sí mucho que ganar. La razón por la que la fruta estaba prohibida no era la muerte, sino el poder. «Dios sabe que el día que comáis del árbol, se abrirán vuestros ojos y seréis como dioses». La serpiente estaba acusando a Dios de ser un embustero. Quizá tenía algo de razón. Una vez que comiera la fruta, Dios consideraría que Adán se había convertido en «uno de los nuestros», porque ahora podrían diferenciar el bien del mal. Si hubieran comido también del Árbol de la Vida, también habrían evitado la muerte. Esta fue precisamente la razón por la que Dios los expulsó del Edén; si se hubieran atrevido a comer de ese árbol, la amenaza de Dios habría quedado neutralizada y podrían haber vivido una vida eterna.<sup>3</sup> Por el contrario, Adán y Eva se tornaron mortales y ahora estaban condenados a morir (aunque Adán se las arregló para resistir hasta los 930 años). La expulsión del Edén obligó al hombre a vivir

de los frutos de la tierra y a la mujer a sufrir los dolores del parto. La serpiente fue condenada a arrastrarse sobre su vientre y a morder polvo.<sup>4</sup>

### **Las diez plagas como coacción estratégica**

El momento en el que Dios afirmó su grandeza delante de su pueblo elegido fue cuando preparó la huida de los judíos de Egipto, donde se encontraban retenidos como esclavos. Una lectura detenida de la narración del Éxodo sugiere que no lo hizo tanto para liberar a los israelitas de la esclavitud como para reafirmar su propia grandeza mediante la consolidación de un pueblo que lo adorara y asegurándose de que los judíos —y otros— se asombraran ante su poder. Según esta interpretación, la narración del Éxodo se convierte en una descomunal manipulación. Se animó a los israelitas a abandonar un país en el que se encontraban sin ninguna prisa por abandonarlo. No es extraño que posteriormente se quejaran amargamente, cuando se vieron abandonados en el desierto, mientras Dios utilizaba las plagas para dejar claro el mensaje de su poder y su superioridad sobre los dioses egipcios.

Diana Lipton ha sugerido que el Éxodo refleja menos una preocupación por la opresión que sufrían los israelitas que una preocupación ante la posibilidad de que quedaran seducidos por la vida egipcia y comenzara un proceso de asimilación.<sup>5</sup> Los israelitas habían llegado a Egipto por culpa de José, el hijo de Jacob, que había alcanzado una importante posición en la sociedad egipcia. Los sacó de allí Moisés, un israelita que se había criado entre los egipcios, pero al que Dios convenció para que afirmara la identidad distintiva de los israelitas. Moisés actuó en gran medida como un representante de Dios en todas las negociaciones con el Faraón.

La estrategia escogida fue la coacción, utilizando amenazas para persuadir al objetivo —en este caso el Faraón— de que cediera. El reto era manipular los cálculos del Faraón de modo que el egipcio estimara que el coste potencial de no acceder u obedecer a las demandas de Moisés (o de Dios) podía superar con mucho el coste potencial de perder lo que poseía. Los esclavos judíos eran muy valiosos para Egipto, así que la ame-

naza tenía que ser muy potente. Las amenazas y coacciones debían ser creíbles para que resultaran efectivas, sin embargo, las amenazas de Moisés dependían de un dios que los egipcios no adoraban. No había ninguna razón seria para que el Faraón se lo tomara en serio. Así pues, el primer reto era cambiar su percepción. Eso no resultó difícil. Lo difícil fue conseguir una respuesta del Faraón. La estrategia: una forma habitual de coacción que consiste en sucesivas y paulatinas «vueltas de tuerca», con el fin de dar con el umbral del dolor del Faraón, que se ve impelido a prometer acatamiento, aunque cuando la presión cede, se niega a cumplir su palabra.

Moisés al principio exigió al Faraón que dejara partir a su pueblo, en unos términos relativamente humildes. Rogó que se permitiera a los esclavos hebreos partir hacia los desiertos en un viaje propiciatorio de tres días, para rezar y hacer sacrificios. Si no, se le dijo al Faraón, «el Señor nuestro Dios (podría) hacer descender sobre nosotros una peste, o su espada». De este modo, los primeros en ser amenazados en esta historia fueron los propios judíos. Moisés los presenta como un pueblo atrapado entre el poder del Faraón y un Dios aún más poderoso. La respuesta del Faraón fue negar cualquier reconocimiento o respeto por ese dios y hacer que las vidas de los hebreos fueran aún más miserables, diciéndoles que a partir de ese momento tendrían que buscar por sus propios medios el barro y la paja para la confección de ladrillos. Aquella nueva vejación inmediatamente socavó la confianza y la credibilidad de Moisés.

Al principio el Faraón no recibió castigo alguno. Bien al contrario, para persuadirlo de que se tomara a Dios más seriamente, se le amenizó con una demostración del poder de Dios. El hermano de Moisés, Aarón, arrojó su bastón delante del Faraón y se convirtió en una serpiente. Sorprendentemente, los magos del Faraón también pudieron ejecutar el mismo truco, pero entonces la serpiente de Aarón se comió a las otras. Aquello no tuvo ningún impacto en el Faraón. Los trucos con serpientes rígidas debían de ser bastante comunes en Egipto. Así que Moisés lo intentó, pero fracasó al plantear su petición de un modo no punitivo. El Faraón siguió sin estar convencido del poder de Dios.

A continuación se sucedieron las diez plagas. Primero, el río se convirtió en sangre. Esto causó cierta impresión, desde luego. Los magos del Faraón argumentaron que ellos también podían convertir el agua en san-

gre. Luego, del río salió una multitud de ranas. El Faraón empezó a dudar y dijo que los hebreos podían irse, pero cambió de opinión cuando las ranas desaparecieron. Después vino la plaga de mosquitos, y los magos de palacio se quedaron perplejos. Al fin un truco que no podían reproducir. Reconocieron la mano de Dios, pero el Faraón aún siguió inamovible. Con los tábanos el Faraón pareció tambalearse, pero de nuevo volvió a negarse cuando la plaga pasó. Lo siguiente fue la gran mortandad de ganado, seguido de una peste de úlceras que atacó a casi todo el mundo. Dios le dijo a Moisés que fuera a ver al Faraón y le dijera de su parte:

Deja ir a mi pueblo, para que me adore. Porque esta vez enviaré todas mis plagas contra ti mismo, contra tus siervos y contra tu pueblo, y así sabrás que no hay nadie como yo sobre la tierra. Si en un principio hubiera tendido mi mano y te hubiese herido con la peste, a ti y a tu pueblo, habrías desaparecido de la tierra. Pero por una cosa te he dejado con vida, para mostrarte mi poder, y que mi nombre debe ser proclamado por toda la tierra. ¿Y sin embargo te opones a mí y a mi pueblo, y no lo dejas partir?<sup>6</sup>

Entonces le lanza la amenaza del granizo y advierte al Faraón: debe avisar a todo el mundo para que hombres y bestias se pongan a salvo antes de que el granizo los mate. Aquello empezó a inquietar definitivamente a los egipcios. Algunos siguieron el consejo y buscaron refugio; otros no. Solo los primeros sobrevivieron a la feroz tormenta de granizo.

El Faraón, ya nervioso, admite que estaba equivocado y que los hebreos pueden marcharse, una vez que los truenos y los rayos cesen. Pero de nuevo se retracta, subiendo la apuesta: porque, rompiendo su promesa, el Faraón se había convertido en un pecador de acuerdo con sus propias reglas. Tras la plaga de langostas, con el plazo final para dar la conformidad fijado para el día siguiente, los siervos del Faraón le piden audiencia: «¿Hasta cuándo este hombre será nuestra ruina y nuestra desgracia? Deja partir a esas gentes, y que puedan servir al Señor su Dios: ¿es que no ves que Egipto está siendo destruido?». El Faraón medió e hizo llamar a Moisés y a Aarón. Y comenzó a regatear. «¿Cuántos os iráis?». «Todos», dijo Moisés, con sus ganados y sus rebaños. El Faraón solo estaba dispuesto a

dejar marchar a los hombres y los niños. Sabía que las mujeres eran irrelevantes en los actos religiosos y sacrificiales, y la única razón para llevarse los ganados y los rebaños era que no tenían ninguna intención de regresar. Las exigencias de Moisés se tornan entonces más complejas. Las humildes demandas iniciales —un pequeño viaje al desierto para que los hebreos pudieran ir a orar— se transforma ahora en algo mucho más importante.

Tras la octava plaga, las langostas devoran todos los frutos y los pastos que habían sobrevivido al granizo, y las negociaciones no tardan en reanudarse. El Faraón está angustiado, pero solo hasta que las langostas desaparecen. La novena plaga, tres días de completa oscuridad, resultó aterradora para un reino que adoraba al sol y que se amedrentó ante aquel persistente eclipse. Como con la tercera y la sexta, esta plaga no fue anunciada. Era una advertencia de que el tiempo para la negociación se estaba acabando. Una vez quedó atrás la oscuridad, el Faraón aceptó que todos los judíos pudieran irse... pero sin los ganados y los rebaños. Moisés dijo que se irían todos y que se lo llevarían todo. Se hizo evidente entonces que aquello no era una excursión para ir a rezar y hacer algunos sacrificios, sino una salida definitiva de Egipto. Furioso, el Faraón rompe las negociaciones: «¡Quítate de mi vista, fuera de aquí! ¡Y guárdate de volver, porque, el día que vuelvas a ver mi rostro, morirás!». Moisés asintió y dijo que no volvería a presentarse ante él.

Dios anunció una plaga más, y esta sería la definitiva. Los judíos, que habían sufrido todas las plagas anteriores, fueron advertidos en esta ocasión. Debían marcar sus casas con sangre de cordero o cabra, y así Dios pasaría por delante sin detenerse cuando acabara con la vida de todos los primogénitos de los egipcios. A la medianoche del decimocuarto día del mes, no hubo ni una casa en Egipto «donde no hubiera un muerto». Aquello causó gran dolor y consternación. Moisés y Aarón fueron conminados a marcharse. Los egipcios estaban tan ansiosos por librarse de ellos que se permitió que partieran todos los israelitas, con todos sus ganados, y todas sus joyas y vestidos, y todo lo que quisieran.

La pérdida de los esclavos era un serio contratiempo para el Faraón. Volvió a cambiar de opinión en el último segundo y decidió perseguir a los judíos con carros, hombres a caballo y todo su ejército. Una vez más,

su memoria parecía sorprendentemente frágil. Había sido una víctima constante del poder de Dios, pero parecía que solo lo tenía en cuenta mientras la presión se ejercía efectivamente sobre él y su pueblo. Al principio parecía que los hebreos iban a ser capturados de nuevo. Se agruparon a orillas del mar Rojo, temiendo que acabarían muriendo en el desierto, con los egipcios a punto de darles caza. No había tiempo para más amenazas al Faraón. Esta vez la intervención de Dios fue más directa. El mar Rojo se dividió en dos y los hebreos pasaron por el medio mientras las olas se apartaban suspendidas en el aire. Los egipcios avanzaron por el mismo camino, pero las «huestes del Faraón» se ahogaron cuando los muros de agua se desplomaron sobre ellos.

Los métodos utilizados en este caso fueron desde luego extraordinarios, pero la lógica estratégica operaba con el sistema de la vuelta de tuerca. Los analistas han apuntado incluso el modelo de la escalada gradual coactiva: las primeras cuatro plagas fueron meras incomodidades, las segundas cuatro causaron daño real, y las últimas dos condujeron a los egipcios al terreno de la verdadera desgracia. Otros especialistas han apuntado que la escalada coercitiva avanza por pares: las dos primeras plagas están relacionadas con el Nilo; en las dos segundas hay insectos; el tercer par es un ataque a la vida; el cuarto destruye cosechas y un ataque doble, y el último par de plagas transmite el poder de Dios en su máxima expresión. Sin embargo, otros han hecho hincapié en el hecho de que cada tres plagas, la tercera golpea sin aviso ni advertencia. Podemos apuntar la importancia de sutiles variaciones en el modo de presionar al Faraón, jugando con la psicología del monarca y su corte.

El rasgo más llamativo de esta historia, sin embargo, radica en la dificultad de persuadir al Faraón para que responda positivamente a las amenazas de una fuerza tan evidente y palpable. ¿Por qué tarda tanto en dejar marchar a los israelitas? Las amenazas podrían haber fallado porque no resultaban creíbles o se sospechaba que podían ser un farol. Inicialmente el Faraón pudo haber asumido que estaba siendo testigo solo de una versión inusualmente hábil del tipo de magia que se realizaba en su propia corte. Se produce un giro radical cuando sus magos se dan cuenta de que la magia de los hebreos va mucho más allá de la suya. Pero ese momento se produce en un estadio bastante inicial de la escalada de

poder. Moisés estuvo en todo momento en disposición de demostrar que no iba de farol.

Otro problema puede observarse en el hecho de que Moisés incrementa sus exigencias a medida que aumenta la presión. Al principio solo solicita un permiso para ir a rezar, pero esto se convierte en una oportunidad para escapar. Una vez que los egipcios están deseosos de perder de vista a los israelitas, las exigencias comienzan a abarcar a los animales y otros bienes, con el fin de rebajar las privaciones del inminente éxodo. Una amenaza que podría haber sido suficiente para obtener el asentimiento con exigencias modestas se convierte en intolerable cuando las apuestas se transforman en órdagos.

Una lectura superficial —y desde luego la narración de la plaga de Pascua así lo indica— sugiere que la obstinación del Faraón tenía una explicación más sencilla: no era más que un hombre desagradable y terco, cuyos continuos engaños y dobleces contrastan con la elegancia y la dignidad que Moisés demuestra en todas las ocasiones. Estaba tan seguro de su propio poder que se creía preparado para embarcarse en esa desastrosa contienda. Hay, sin embargo, una explicación más curiosa y llamativa: el Faraón fue engañado y utilizado. Antes de que se iniciara el proceso de plagas, Dios le dijo a Moisés:

Pero yo endureceré el corazón del Faraón, y multiplicaré mis señales y mis prodigios en las tierras de Egipto. Pero el Faraón no os escuchará, y así podré yo tender mi mano sobre Egipto, y sacaré de allí a mis huestes, y a mi pueblo, los hijos de Israel, mediante espantosos castigos.<sup>7</sup>

Así pues, cada vez que el Faraón dudaba ante los virulentos ataques de las plagas, la Biblia asegura que el Señor endurecía el corazón del Faraón. Dios se lo contó a Moisés, después del granizo, cuando el Faraón reconoció el poder de Dios por vez primera, aunque volvió a faltar a su promesa de liberar a los judíos.

Ve a ver al Faraón, pues yo he endurecido su corazón y el corazón de sus siervos, para poder mostrar mis prodigios ante él: y para que tú puedas decirle a tu hijo, y al hijo de tu hijo, cómo me he burlado de los egipcios,

y qué prodigios hice en su país; y para que todos vosotros sepáis que yo soy el Señor.<sup>8</sup>

Dios necesitaba un Faraón obstinado porque ese era el único modo de poder demostrar su poder en toda su extensión, y su superioridad sobre todas las fuerzas y poderes de la tierra se puso en acción del modo más increíble. Si el Faraón se hubiera doblegado con la primera plaga, no habría habido maravillosos relatos que transmitir a las siguientes generaciones. Nadie podría haber apreciado la medida de su formidable poder.

Todo ello resultó problemático para los eruditos del Talmud y más adelante para los teólogos cristianos, porque planteaba cuestiones fundamentales sobre el libre albedrío. Si el castigo se ejecuta porque cometemos actos moralmente punibles, entonces ¿qué hacemos con un actor que sigue comportándose inmoralmente y además reconoce la extravagancia de su conducta? No era que Dios necesitara una excusa para destruir a los egipcios: véase la reprimenda a los judíos cuando estos festejaron la destrucción del ejército egipcio. Como se ha advertido, las relaciones entre los ciudadanos egipcios comunes y los hebreos no era especialmente mala al parecer, sin embargo, la pérdida de vidas inocentes en la última plaga—incluso los hijos primogénitos de las criadas fueron abatidos— solo parece tener un sentido moral si la pertinacia del Faraón pudiera ser castigada en el sufrimiento de su pueblo. La estrategia, como la moralidad, depende de las decisiones, y si los elementos participantes en este drama estuvieran simplemente actuando de acuerdo con un guion preestablecido y no hubiera posibilidad de ninguna desviación electiva, entonces el único estratega en este juego sería Dios.

### **Una fama coercitiva**

Una acción coercitiva exitosa facilita futuras acciones. Las amenazas de Dios ya habían obtenido credibilidad. La reputación de su extraordinario poder permitió que resultara mucho más sencillo coaccionar a los pobladores de las tierras de Israel, las que Dios había prometido a los judíos. Justo antes de entrar en aquel territorio, Moisés muere y Josué se

convierte en el jefe de los israelitas. El primer obstáculo para ocupar las nuevas tierras era la vieja ciudad amurallada de Jericó, situada en el centro de un territorio fértil y con el control de una fuente de agua.<sup>9</sup> Josué envió a dos espías para descubrir la disposición del terreno. Se hospedaron en casa de Rajab, a la que se describe habitualmente como una meretriz, pero puede que no fuera más que una posadera (una posada siempre fue un buen lugar para escuchar murmuraciones). Cuando el rey de Jericó exige que se aprese a los espías, Rajab los esconde. Habiendo oído lo que les ocurrió a los egipcios, Rajab les dice: «Todos los moradores del país están temblando ante vuestra presencia». Estaban acobardados y «ya nadie tiene aliento ante vosotros». Hizo con ellos un trato. A cambio de que ella y toda su familia se libre de lo que quiera pudiera ocurrir al resto de la ciudad, estaba dispuesta a no desvelar la misión de los espías. Aquel acuerdo no estaba basado en una admiración moral por el dios hebreo: solo se basaba en el temor a su inmenso poder. Cuando llegó el momento de atacar realmente la ciudad de Jericó, no fue necesario un asedio prolongado. Los israelitas estuvieron procesionando alrededor de las murallas durante seis días (o siete, según algunas versiones), hasta que aquello se convirtió en una especie de rutina a la que los defensores apenas prestaban atención, y entonces atacaron cuando Dios derribó las murallas (debilitadas por un reciente terremoto).

A medida que avanzaba la invasión, los pueblos que se encontraban en su línea de avance acumulaban razones para estar atemorizados. No había piedad con aquellos que ocupaban las tierras que Dios había prometido a los israelitas, aunque podían ser piadosos con los pueblos que vivían un tanto alejados. Conscientes de ello, los gabaonitas intentaron convencer a Josué de que ellos no vivían en una ciudad inmediata, sino que venían de tierras muy lejanas. Organizaron un engaño astuto y cuidadoso, apareciendo ante Josué como mendigos y asegurando que habían venido desde tierras lejanísimas, arrastrados por la fama de su Dios. Cuando Josué puso en duda semejante añagaza, llamaron la atención sobre su pan «seco y desmigajado», sus odres viejos y rajados, y sus ropas y sandalias andrajosas. Josué quedó suficientemente convencido, y prometió no hacer daño a los gabaonitas a cambio de que fueran sus siervos. Los israelitas no tardaron mucho en darse cuenta de que habían sido engañados.

Josué se puso furioso. No podía romper una promesa hecha en nombre de Dios, ni aunque dicha promesa se hubiera obtenido mediante embustes. En vez de arrasar las ciudades de los gabaonitas, los maldijo, diciéndoles que serían esclavos para siempre. «¿Por qué me habéis engañado?», preguntó. La respuesta fue honesta. Habían sabido que Dios había prometido «entregaros toda la tierra y barrer de ella a todos los pobladores del país», y estaban amedrentados. Josué solo podía culparse a sí mismo por haberse dejado engañar. Convencido por la apariencia de los gabaonitas, no había «pedido consejo al Señor». ¿Qué sentido tiene tener acceso a la omnisciencia si no la utilizas para hacer comprobaciones en situaciones dudosas?<sup>10</sup>

El libro de los jueces relata una característica habitual de los israelitas —apartarse de los dictados de Dios— y de cómo el Señor utilizó una tribu hostil, los madianitas, para castigarlos. La figura liberadora de Gedeón aparece después de que a los madianitas se les hubiera permitido entrar en el país y sumir en la miseria al pueblo elegido. Los israelitas sufrieron por culpa de su idolatría y rogaron por su liberación. Dios eligió a Gedeón para tal misión. Cuando este reunió a un enorme ejército de unos treinta mil hombres, Dios pensó que eran demasiados... Si los judíos pensaban que la victoria procedía únicamente de la superioridad numérica, meditó Dios, podrían «jactarse de ello ante mí, diciendo: “Nos hemos salvado a nosotros mismos”». Había que reducir el número de soldados. Primero, aquellos que «tengan miedo y tiemblen» tendrían que abandonar. Aquello recortó las cifras en casi dos tercios. Luego se planteó una curiosa prueba, que consistía en ver cómo los hombres bebían el agua de un lago. Aquellos que se arrodillaron y bebieron como los animales fueron enviados a casa; los que cogieron agua con las manos se quedaron, tal vez porque eso significaba que estaban alerta. La cifra de soldados ya era solo de un uno por ciento del ejército original: solo trescientos hombres. Frente a ellos se veía al ejército enemigo, ocupando «todo el valle, numerosos como langostas; y sus camellos eran innumerables, como las arenas de las orillas del mar». Gedeón dividió a sus trescientos hombres en tres grupos y entregó a cada uno una trompeta. Se les dijo que lo observaran y que hicieran lo mismo que él cuando salieran al campo de batalla. «Cuando yo y todos lo que me acompañan toquemos la trompeta, tocad-

la también vosotros por todo el campamento, y decid: «¡Por la espada de YAHVÉH y por Gedeón!».

Y así lo hicieron. Y el enemigo «corrió, y gritó, y huyó».<sup>11</sup> Aquello reforzó la lección que se proponía en todas las historias bíblicas. La mejor —en realidad, la única— estrategia era obedecer a Dios y hacer lo que te ordenaba.

## David y Goliat

Una de las historias clásicas de la Biblia es la de David y Goliat. Es habitual que lo invoquen los más débiles, aunque la posición del más débil era ficticia en el caso de David, ya que tenía a Dios de su parte. Los datos básicos de la historia son bien conocidos. A ambos lados de un valle se encontraban los ejércitos de los filisteos y de los israelitas. En el campamento filisteo destacaba un hombre gigantesco, llamado Goliat de Gat, ataviado con una pesada armadura de bronce, protegido con un escudo, con una enorme lanza y un casco. Desafió a los israelitas a que escogieran a un soldado que se batiera en duelo con él. Si resultaba muerto en el combate, todos los filisteos se convertirían en siervos de los israelitas. Si él vencía, los israelitas serían quienes se convirtieran en sus esclavos. El desafío, repetido diariamente durante cuarenta días sin que los israelitas dieran respuesta, al parecer intimidó y paralizó a los hebreos, incluido su rey, Saúl. Los judíos «quedaron consternados y se llenaron de gran pavor». El único que no tenía miedo era un joven pastor, David, al que su padre había enviado al campamento para llevar un poco de pan y queso a sus hermanos soldados. Dio la casualidad de que oyó el reto de Goliat, y vio el temor que inspiraba a los judíos, y entendió que aquel que consiguiera matar a Goliat se haría rico y poderoso. David se presentó ante el dubitativo rey Saúl. David no era más que un pastor joven, y Goliat había sido «un hombre de guerra desde su juventud». David esgrimió como referencias una historia según la cual había matado a un león y a un oso que querían devorar a sus corderos.

Saúl se compadeció de él y le entregó a David su armadura y su espada, ataviándolo para una pelea a muerte con Goliat. Pero David rechazó semejantes aderezos guerreros, diciendo que no podía llevarlas porque

no estaba «acostumbrado» a ellos. En vez de las armas comunes, cogió su cayado, cinco cantos rodados del arroyo y su honda. No es de extrañar que Goliat se sintiera insultado y ofendido ante el soldado que habían escogido los israelitas para luchar con él. «¿Acaso soy un perro para que vengas a luchar conmigo con un palo?». La pelea fue breve. Goliat amenazó al joven David diciendo que iba a entregar su cuerpo «a las aves del cielo y a las fieras del campo». El joven contestó que se presentaba en nombre de Dios y echó a correr hacia el filisteo. En cuanto alcanzó su posición, cogió una piedra de su zurrón «y lo lanzó con la honda, e hirió al filisteo en la frente; el guijarro se le clavó en el cráneo, y el filisteo cayó de bruces en la tierra». Entonces David cogió la espada del gigante para rematarlo y le cortó la cabeza. Cuando los filisteos vieron que su campeón estaba muerto, huyeron.<sup>12</sup>

El éxito de David dependió de dos elementos: la sorpresa y la precisión. Él sabía que no podía derrotar a Goliat siguiendo las reglas de juego del gigante, y por esa razón rechazó la armadura de Saúl y, con ella, la convención de esa forma de combate. Libre de estorbos, conseguía velocidad y agilidad, y así pudo desplegar su arma secreta antes de que Goliat tuviera la menor probabilidad de responder. Tenía una sola posibilidad con su honda. Si hubiera fallado, o si la piedra hubiera dado en la armadura del Goliat, o no le hubiera acertado con tanta precisión, no habría tenido posibilidad de un segundo disparo. Tan esencial como ese primer disparo fue su rápida acción para evitar que Goliat pudiera recuperarse. David no solo abatió a Goliat, sino que, matándolo, evitó que pudiera volver a levantarse. También había que esperar que los filisteos aceptaran el resultado, y que no intentaran reparar el honor a la vista de un ataque tan taimado, convirtiendo el duelo inicial en una batalla campal. Si hubieran hecho esto, la proeza de David con la honda no habría servido de nada. De hecho, fue un truco que no volvió a utilizar jamás. David no tenía un plan B. Si su plan A hubiera fallado, habría quedado indefenso.

La historia rara vez se explica en su contexto. Aquel fue uno de los muchos enfrentamientos entre israelitas y filisteos. Los filisteos controlaban el territorio al oeste del río Jordán. En los primeros enfrentamientos, los israelitas fueron derrotados severamente y perdieron a miles de hombres. Habiendo aprendido la lección —al parecer— y tras haber regresa-

do a la disciplina de las leyes de Dios, recobraron la protección de su Señor, así que en un momento dado una hazaña singular fue suficiente para poner en fuga a los filisteos. Fueron perseguidos y sometidos. Los israelitas recuperaron el territorio perdido. Todo esto tuvo lugar mientras el profeta Samuel aún dirigía el país: era uno de los Jueces.

Saúl fue el primer rey de los israelitas, ungido por Samuel. Esta innovación «constitucional» estaba destinada a complacer a los judíos, que deseaban regirse con instituciones parecidas a las que gobernaban otros países. El rey fue elegido con la condición de que lo pareciera, que fuera alto y guapo, humilde, y hubiera demostrado alguna hazaña militar. Sin embargo, no siempre obedeció a su Dios. Las hostilidades con los filisteos se reanudaron después de que Yonatán, hijo de Saúl, realizara una incursión ofensiva en tierras filisteas y matara a un soldado. Los filisteos se movilizaron y los israelitas fueron otra vez derrotados. Saúl resultó ser un general poco diestro (por ejemplo, prohibiendo comer a sus hombres en vísperas de una gran batalla) y un poco cobarde (reacio a salir a enfrentarse con Goliat). Dado que se suponía que Dios era la mejor defensa, su falta de confianza —y por tanto de fe— era en sí misma un acto de desobediencia. Aunque la honda de David se llevó los titulares, el destino de Goliat estaba sellado por la fe de David.

En la Biblia podemos entrever una serie de factores operativos que determinaron la historia de los israelitas, pero para los protagonistas de dichas historias habría sido todo un reto averiguar qué estaba ocurriendo. Los objetivos de Dios eran muy claros, pero sus métodos siempre fueron engañosos: tendió trampas a sus víctimas bajo la falsa impresión de que ellos eran los dueños de sus destinos. En consecuencia, el engaño se convierte en el tema más importante de la Biblia. Las estratagemas se aceptaban como un método de comportamiento natural de los débiles, que debían utilizar el ingenio para alcanzar el éxito. El embustero aparece como un hombre desafiante, que emplea «ingenio, ardidés y mentiras, y que asume que ninguna victoria es clara y definitiva». Sin embargo, si hacían esto sin la ayuda de Dios, las añagazas les estallaban en la cara y cualquier éxito resultaba «muy dudoso».<sup>13</sup> El éxito de David fue el resultado de la combinación de un truco poco fiable y una fe mucho más fiable.

Las historias del Éxodo y David han sido utilizadas para dar esperanza a los desesperados. De hecho, la referencia a David es casi obligada cuando una persona en una situación de debilidad evidente plantea su estrategia. Sin embargo, pocas veces se apunta que el éxito no solamente dependió del golpe inicial, sino también del segundo golpe, mediante el cual David se aseguró de que Goliat no tenía ninguna posibilidad de recuperarse, así como de la rapidez con que los filisteos aceptaron el resultado del combate. En ambas historias la clave del éxito radica en la respuesta del oponente. Tanto el Faraón como Goliat no fueron capaces de descubrir las trampas en las que estaban cayendo. Solo el Faraón tuvo la posibilidad de considerar con quién se estaba enfrentando y recalcularse su estrategia de acuerdo con ello. Pero como Dios había «endurecido» su corazón, desapareció de su mente cualquier posible comprensión momentánea de que estaba conduciendo a su pueblo a la más absoluta desgracia. Moisés no hizo más que cumplir las órdenes de Dios, igual que el Faraón. Al final, el drama —y, por tanto, la prueba de una verdadera estrategia— era ficticio.

El mensaje central de la Biblia fue evidente para todos aquellos que la leyeron durante siglos en busca de inspiración y guía. Los súbditos de Dios afirmaban su fe y su obediencia como parte de sus preparativos habituales para la guerra, incluso cuando luchaban unos contra otros. Puede que consideraran que la fe era una condición necesaria para la victoria. Aunque pocos se fiaran solo y exclusivamente de ella.