

# EL ARTE DE LA GUERRA





# SUN TZU EL ARTE DE LA GUERRA



*El arte de la guerra*

Título original: *Sunzi Bigfa*

Autor: Sun Tzu

© MESTAS EDICIONES, S.L.

© Traducción: Pablo R. Nogueras

© Grupo ILHSA S. A. para su sello Editorial El Ateneo, 2025

Patagones 2463 - (C1282ACA) Buenos Aires, Argentina

Tel.: (54 11) 4943-8200 Fax: (54 11) 4308-4199

editorial@elatenio.com - www.editorialelateneo.com.ar

Dirección editorial: Marcela Luza

Coordinación editorial: Marina von der Pahlen

Producción: Pablo Gauna

Coordinación de diseño: Marianela Acuña

Diseño de tapa: Claudia Solari

1ª edición: octubre de 2025

ISBN 978-950-02-1637-1

Impreso en España.

Tirada: 4.000 ejemplares

Libro de edición argentina.

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

*El editor se reserva todos los derechos sobre esta obra. En consecuencia, no puede reproducirse total o parcialmente por ningún método de reproducción existente o por existir incluyendo el gráfico, electrónico y/o mecánico (como ser el fotocopiado, el registro electromagnético y/o el almacenamiento de datos, entre otros), sin el expreso consentimiento de su editor, Grupo Ilhsa S.A. (Ley n° 11.723).*

Tzu, Sun

El arte de la guerra / Sun Tzu. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : El Ateneo, 2025.

96 p. ; 19 x 12 cm.

Traducción de: Pablo R. Nogueras.

ISBN 978-950-02-1637-1

1. Literatura China. 2. Literatura Clásica. I. Nogueras, Pablo R., trad.  
II. Título.

CDD 895.13

## INTRODUCCIÓN

Estamos ante el más antiguo tratado del que se tiene noticia sobre el difícil arte de la guerra, atribuido casi por unanimidad a un general de los ejércitos chinos llamado Sun Tzu, del que se cuestionan algunos si fue una auténtica figura histórica. Sea así, o no, tradicionalmente se cree que vivió en el período de las Primaveras y Otoños de China (722-481 a. C.). Hay estudios que ratifican esta afirmación, situando la creación del manuscrito en el período de los Reinos Combatientes, por la similitud de su prosa con otras obras de la época, y la coincidencia en las descripciones militares del escrito con otros textos.

Sin duda es el más importante tratado que se ha escrito jamás sobre la guerra y su estrategia, y su influencia ha sido enorme sobre personajes históricos de primera fila, desde su creación hasta nuestros días. Ya el primer emperador de la

China unificada, Qin Shi Huang, lo consideró de un nivel extraordinario; se hizo tremendamente popular entre los samuráis y militares japoneses que le agregaron algunas enseñanzas de su cosecha; y desde entonces ha influido en personajes de la talla de Ho Chi Ming, Mao Zedong, Napoleón, Maquiavelo, Norman Schwarzkopf, Colin Powell... Numerosos ejércitos lo consideran un texto de obligada lectura para sus tropas, y, sin ir más lejos, el Departamento del Ejército de los Estados Unidos lo incluye en todas sus bibliotecas para que sus bases puedan trabajar en él y comprender su contenido.

El motivo de esta popularidad es que, las máximas que de él se desprenden, están aún vigentes en nuestros días. Veinticinco siglos después sus consejos son válidos, no solo en el campo militar sino en otros muchos, y cada vez en más. En esencia, *El Arte de la Guerra* trata de la manera de solucionar los conflictos, y estos no solo se presentan en los enfrentamientos bélicos, sino que aparecen, de una forma u otra, en cada vez más aspectos de la vida moderna. Todo o casi todo termina presentándose como un conflicto, y es ahí donde podemos aprovechar y aplicar los sabios consejos del maestro chino y buscar las soluciones. Todo ello hace que el libro trascienda el límite del campo estrictamente militar. Hoy en día se aplica a multi-

tud de disciplinas; en la diplomacia, los negocios, la gestión empresarial, las competiciones deportivas, los juegos de azar, los retos personales..., se tienen muy en cuenta las enseñanzas que de este libro se desprenden. Sus ideas siguen siendo la base que rige los comportamientos de muchísima gente que cree en su validez. Los consejos del libro están vigentes en manuales de gestión de empresas de la actualidad que únicamente cambian los términos “soldado” por “empleado” y “ejército” por “empresa” en las citas literales del propio Sun Tzu.

Este victorioso general, autor del más antiguo y valorado de los tratados sobre la guerra, sienta las bases del pensamiento y la estrategia militar que se desarrollará durante los siglos venideros. No solo los líderes militares y políticos, sino también los altos dirigentes, los economistas y los ejecutivos más destacados, lo estudiarán en profundidad a fin de aplicar sus enseñanzas en sus respectivas áreas de trabajo. Con un estilo directo y unas agudas e inteligentes observaciones, el autor nos resume las normas que debe seguir todo gran guerrero:

- El arte de la guerra se basa en el engaño.
- Lo mejor es vencer sin luchar. La mejor estrategia se consigue a través de la negociación y la

diplomacia, haciendo el conflicto innecesario. El arte supremo de la guerra es someter al enemigo sin combatir.

- Si hay que luchar, la mejor victoria consiste en respetar la integridad del país y de las tropas derrotadas.
- Todos los miembros de un ejército deben estar animados por el mismo espíritu. Así se logra un ejército vencedor.
- Nunca permitas que tus enemigos se unan.
- La organización es fundamental. Mandar a mil personas es igual que mandar a una docena.
- Una buena planificación de la batalla, a veces nos permite ganarla antes de enfrentarnos al enemigo. Una mala planificación nos lleva sin remedio a la derrota.
- Debemos ser prudentes y reflexivos. Gana el que sabe cuándo debe luchar y cuándo no.
- Debemos utilizar el engaño y el disimulo a fin de confundir al enemigo.
- La autoridad militar se consigue a través del prestigio, no de la fuerza.



- La autoridad debe poseer inteligencia, revelar humanidad y honradez en sus actos y tener valor. Debe mostrarse tranquilo y reservado, actuar justa y metódicamente, y transmitir calma y orden a sus tropas.
- Las guerras prolongadas y los asedios a ciudades no benefician a nadie; deben evitarse siempre.
- Un mando militar debe estar siempre supeditado a la autoridad política legítima.

Como podemos apreciar, todo el tratado se envuelve de una sorprendente atmósfera de pacifismo. Para Sun Tzu, la capacidad de resolver un conflicto sin lucha es el hecho fundamental que distingue al prudente del ignorante.

Así pues, muchos aspectos de la batalla, de la lucha armada, pueden trasladarse y aplicarse a la lucha por la vida, e incluso al competitivo mundo empresarial. Su vigencia es innegable.

Sun Tzu creció en el seno de una familia aristocrática en el reino de Qi, el eje político, económico y cultural de la China de su época. Los miembros y antecesores de su familia eran expertos en temas militares y se educó en un ambiente propicio, que le facilitó el acceso a todos los aspectos ne-

cesarios para profundizar en lo relacionado con el arte de la guerra. Gracias a su talento y a estas facilidades, elaboró un tratado para aplicar en el uso de las fuerzas armadas. Se vio en la obligación de huir al reino de Wu, por los disturbios sociales que se produjeron en Qi, y tuvo la oportunidad de presentar a Helü, el rey de Wu, su obra *El arte de la guerra*. El rey puso a prueba al autor, que le convenció de su capacidad militar, y terminó por nombrarlo general de sus ejércitos. A partir de entonces comandó las operaciones militares del reino, logrando importantes victorias; la guerra de Baiju, el sometimiento del reino de Yue, la batalla con el reino de Chu...

Antes de Sun Tzu, la guerra era fundamentalmente un acto ritual. Los ejércitos estaban formados por hombres que se protegían con un yelmo y una armadura; había guerreros armados con espadas, arqueros, lanceros y hombres con ballestas. No existía la caballería como tal, solo utilizaban a los jinetes para enviar mensajes y como espías que observaban al enemigo. Se utilizaban en el combate carros de cuatro caballos en torno a los cuales se agrupaban los soldados. Existía una serie de códigos, aceptados por todos los contendientes, según los cuales no se debía batallar durante los meses de siembra y de recolección, ni en tiempos de frío o excesivo calor. Existían normas acep-

tadas de combate que prohibían acciones como golpear a los ancianos y a los heridos en combate. Tampoco se debía sorprender o emboscar al ejército enemigo, ni utilizar trampas que permitieran alguna ventaja. No se debía atacar al enemigo si no estaba preparado para luchar y la jerarquía militar estaba obligada a reflejar la condición social. Solo la nobleza podía acceder a altos cargos; un campesino nunca podía aspirar a ser un militar competente. Los soldados eran siervos y campesinos que aportaban las clases nobles y que tenían escasa preparación. Tenían un sistema de reclutar las tropas que era ineficaz y se mostraba inseguro. Las batallas no se planificaban, sino que eran acciones confusas, en la que los bandos iniciaban las hostilidades basándose en el resultado de extraños sacrificios, que interpretaban los adivinos para determinar el momento del ataque. Se trataba de operaciones muy simples que lograban objetivos muy limitados y que nunca se explotaban cuando se conseguía la victoria. Aun así, los chinos disponían probablemente de las armas más avanzadas de su época y aventajaban a la mayoría de los países vecinos en tácticas de combate y de defensa.

Todo este cúmulo de despropósitos cambiaría con las nuevas ideas y normas militares de Lao Tzu. Se comenzó a reclutar militares profesionales y a formar ejércitos permanentes, con tropas bien

formadas, entrenadas y disciplinadas. Aparecen los códigos de disciplina, muy severos, a los que todos debían someterse, desde el general al último de los soldados. Se desarrolla el concepto de Estado Mayor, con avanzados especialistas en campos diversos, hasta ahora inexplorados; surgen los cartógrafos, los meteorólogos, los ingenieros, los intendentes, los expertos en determinados tipos de ataques, y una serie interminable de especialistas en diferentes campos. Surgen los cálculos de los movimientos de las fuerzas durante la batalla, la estrategia y la responsabilidad colectiva. También surgen, o se popularizan, nuevas armas como la ballesta e ingeniosos aparatos militares para la defensa y el asalto. La caballería aparecerá algo más tarde, entre los años 350 y 300 a. C.

En la época de Sun Tzu aún no se había inventado el papel, por lo que *El arte de la guerra* se escribió en tres rollos. Estos rollos consistían en delgadas láminas de madera o trozos de bambú que tenían unas perforaciones en sus extremos, que permitían unirlos entre sí con tiras de seda o de cuero, lo que ofrecía la facilidad de almacenarlos en forma de rollo. Se utilizaba una tinta de hollín preparada para tal fin. La obra, por su evidente interés, sobrevivió incluso a alguna quema de libros desaconsejados que se produce a instancias de los consejeros del Emperador. En los trece capítulos

en los que se divide el libro se reconoce y, es la primera vez que esto ocurre a lo largo de la historia, que la guerra no es un capricho de los dirigentes —y aún menos de los dioses—, sino un acto consciente y planificado, que puede ser objeto de un análisis racional y debe someterse a estudio. Hay que utilizar la inteligencia, la prudencia, el consejo, la reflexión..., para poder tener la capacidad de prever, prevenir y proveer. Hay que aprender a medir las consecuencias de cada acción antes de actuar, por lo que la planificación se hace fundamental, pues con una buena planificación, un general puede derrotar al ejército enemigo antes de que comience la batalla.

El conocimiento y la información cobran un valor extraordinario; un buen comandante debe conocer a la perfección el terreno y las características geográficas del campo de batalla, la meteorología que va a soportar, las tropas y las armas de que dispone el enemigo; cuantos más datos estén a su disposición, mayor serán sus posibilidades de victoria. Además, Sun Tzu también introduce factores psicológicos de relevancia que se deben tener en cuenta: un general debe cuidar de sus soldados como si fuesen sus propios hijos, para que estén dispuestos a seguirlo hasta el fin del mundo y obedecer, sin discusión, cada una de sus órdenes —elemento fundamental en un campo de bata-

lla—, de forma que incluso estén dispuestos a morir gustosamente a su lado.

El autor concibe el arte de la guerra como un servicio que se presta al país al que se pertenece; se combate al servicio de la patria, nunca al servicio de un interés particular, por muy noble que este se disfrace. Cualquier mando militar, como ya hemos comentado, debe estar siempre supeditado a la autoridad política, legítimamente constituida. No se puede conseguir un buen fin transitando por un mal camino.



El editor

## Capítulo 1

# TRAZAR PLANES

*Según palabras de Sun Tzu:*

El arte de la guerra es de vital importancia para el Estado.

Es una cuestión de vida o muerte, un camino o *tao*<sup>[1]</sup> hacia la seguridad o hacia la ruina, hacia la supervivencia o hacia la aniquilación.

Por tanto, se trata de un asunto que se ha de estudiar con detenimiento, a fondo, y que no se puede descuidar bajo ningún concepto.

El arte de la guerra se rige, en consecuencia, por cinco factores fundamentales que se mantienen inmutables y quien desee establecer las condi-

---

1 La palabra *tao* se puede traducir literalmente como «camino», «vía», o también como «método» o «doctrina».

ciones para vencer en combate ha de tenerlos en cuenta durante sus deliberaciones.

Estos factores fundamentales son:

- La ley moral.
- El Cielo. (Las condiciones climatológicas).
- La Tierra. (El terreno).
- El comandante. (El mando).
- El método y la disciplina.

La ley moral hace que el pueblo esté en armonía con quien lo gobierna, de modo que sigan a sus dirigentes sin importarles sus vidas y sin que ningún peligro los haga desfallecer.

El Cielo significa el *Ying* y el *Yang*,<sup>[2]</sup> la noche y el día, el frío y el calor, los momentos y las estaciones del año. La dirección de las operaciones militares en función del clima.

La Tierra comprende las distancias largas y cortas, la dificultad que implica recorrerlas, el peligro y la seguridad, el campo abierto y los desfiladeros angostos, así como las posibilidades de vivir o morir que nos ofrecen.

---

2 El ying y el yang son dos conceptos del sistema filosófico chino taoísta que engloban la dualidad de todo lo que existe y se contraponen en el Universo, como el frío y el calor, lo masculino y lo femenino, lo bueno y lo malo.



El comandante debe adolecer de las siguientes virtudes: sabiduría, sinceridad, benevolencia, valor y severidad.

Cuando se habla de método y disciplina se debe entender la organización del ejército en sus correspondientes subdivisiones, el escalafón de jerarquías entre sus oficiales, el mantenimiento de los caminos por los que se pueden transportar los suministros para el ejército y el control del gasto militar.

Estos cinco puntos deberían resultarle familiares a cualquier general. Aquel que los conozca obtendrá la victoria, y quien los ignore será derrotado.

En consecuencia, es necesario hacer de esos cinco puntos los cimientos de cualquier comparación cuando se delibere tratando de establecer las condiciones militares y cuando se medite sobre temas como:

*¿Cuál de los dos soberanos está más imbuido de la ley moral?*

*¿Cuál de los dos generales es más capaz?*

*¿En quién residen las ventajas derivadas del Cielo (el clima) y de la Tierra (el terreno)?*

*¿Cuál de los dos bandos aplica con más rigor la disciplina?*

*¿Cuál de los dos ejércitos es más fuerte?*

*¿En qué bando están los oficiales y los hombres mejor entrenados?*

*¿En cuál de los dos ejércitos existe una mayor diligencia a la hora de otorgar recompensas o imponer castigos?*

Si se tienen en cuenta estos siete puntos mencionados, se puede vaticinar la victoria o la derrota.

El general que escuche mi consejo y actúe en consecuencia, será el conquistador. ¡Dejen que sea él quien se mantenga al mando! El general que no escuche mi consejo y no actúe en consecuencia sufrirá una derrota. ¡Que lo releven del mando!

Al mismo tiempo que se aplican mis consejos, se debe aprovechar también cualquier circunstancia favorable, por encima y más allá de las normas.

Los planes se deben modificar dependiendo de si las circunstancias son favorables.

Todas las guerras se basan en el engaño. Por consiguiente, cuando podamos atacar debemos fingir

que somos incapaces de hacerlo, y cuando hagamos uso de nuestras fuerzas debemos fingir que estamos inactivos. Cuando estemos cerca debemos hacer que el enemigo crea que estamos lejos, y cuando estemos lejos debemos hacerle creer que estamos cerca.

Hay que engañar al enemigo con señuelos, fingir desorden en las tropas y aplastarlo.

Si todos los puntos del enemigo son seguros, es necesario estar preparado frente a él. Si su fuerza es superior a la nuestra, es necesario huir de él.

Si el temperamento del adversario es colérico, es necesario tratar de irritarlo. Finge que eres débil para que él se vuelva jactancioso.

Si el enemigo está relajado, no le des tregua, y si sus fuerzas están unidas, hay que dispersarlas.

Es necesario atacar al enemigo cuando no esté preparado y aparecer cuando menos te espere, sorprendiéndole.

Nunca se deben divulgar de antemano estas estratagemas militares que conducen a la victoria.

Ahora bien, el general que gana una batalla realiza muchos cálculos en su tabernáculo antes de entrar

en liza. El general que pierde una batalla realiza pocos cálculos de antemano. Por tanto, realizar muchos cálculos conduce a la victoria y realizar pocos conduce a la derrota. ¡Y la derrota es segura si no se calcula nada! Puedo vaticinar quién vencerá o perderá prestando atención a este detalle.

