



knowsquare .

RAFAEL MARTÍNEZ ALONSO

27 DE SEPTIEMBRE DE 2013

# TAO TE CHING

(MÚLTIPLES TRADUCCIONES Y  
COMENTARIOS)

---

RESEÑA DEL LIBRO DE LAO TSE

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

## Reseña

Lao Tse, sabio bibliotecario de palacio, decidió renunciar a la corte y abandonar el reino. El guardián de la última frontera le rogó que escribiera este libro. Durante 25 siglos esos 5000 símbolos en 81 capítulos han sido una guía espiritual y filosófica en China. Sin embargo, bastantes versos toman una perspectiva de liderazgo y parecen más bien un tratado de buen gobierno.

No es una hipótesis absurda, pues el Tao Te Ching surge en una época convulsa en la que consultores ambulantes trataban de ofrecer su pensamiento a numerosos jóvenes reinos en competencia. De hecho el título puede traducirse como “libro del camino y del poder”. Quizá la respuesta al enigma es tan simple como que la sabiduría y la gestión no se consideraban entonces cosas distintas. Hoy, olvidada la ilusión de estabilidad, sus lecciones están más vivas que nunca.

## El Tao

El Tao es “el camino”, el modo de hacer natural, que es espontáneo e imparcial. Es un “cómo hacer” trascendente, raíz de todo, poderoso, pero a la vez sencillo y humilde. Tiene que ver con ciclos, ritmos y polaridades que explican el fluir entre lo que es y lo que no. Los humanos pueden aspirar a vivir de acuerdo con el Tao, pero no pueden explicarlo. Puede aprenderse pero no enseñarse. Por eso el libro emplea paradojas, analogías y poesía.

Al contrario del resto de seres del universo, los hombres son libres y eso tiende a apartarles del equilibrio natural y del Tao. Eso hace a sus organizaciones menos sostenibles ante lo incierto. Una tentación para un líder de cualquier época sería “imponer el Tao” o “inventar mi Tao”. Sin embargo, frente a la sabiduría convencional basada en el control, el libro propone a un líder que vive de acuerdo con el Tao y dirige sin dirigir.

## Modo sugerido de empleo

El Tao Te Ching es tan generoso que parece parco, tan esencial que a alguno le puede parecer irrelevante. El libro da más preguntas que respuestas, no estimula ninguna de esas áreas del cerebro que gratifican cuando se leen historias de corrido, ni tampoco ofrece la satisfacción de desentrañar racionalmente lo complejo. Este libro no puede entenderse y eso está bien.

Por tanto, es un libro no convencional que requiere una lectura no convencional. El propio libro invita a romper las normas, luego no creo que se ofenda porque las rompamos al leerlo.

Como con toda gran obra, se ha pretendido que Lao Tse no podía ser un solo autor. No lo es desde luego para nosotros, que tenemos que confiar en los traductores. La flexibilidad de los símbolos chinos se une con el recurso a las metáforas y las palabras ambiguas para que el rango de interpretaciones sea amplio. Esa ambigüedad puede ser transformada en oportunidad: la de participar de las percepciones de muchos para iluminar la propia. Sugiero por tanto acceder a varias versiones y comparar un mismo capítulo, elegido al azar. Cuando los significados están ya abiertos, olvidar las palabras y aplicarlo a la situación, sin prisas: ¿Qué preguntas puedo hacerme respecto al liderazgo de mi empresa, mi equipo, de los míos, de mí mismo?

A modo de “demo”, **una selección de versos con preguntas que podrían sugerir a un líder:**

**Una nación grande es como un hombre grande: cuando ha cometido un error lo advierte. Advertido lo reconoce. Reconocido lo corrige. (Cap. 61)**

¿Encaramos la realidad como queremos que sea, como la ve nuestro sector o como es? ¿Soy esclavo de mis éxitos pasados, de mi imagen, de la leyenda de mi empresa? ¿Soy libre respecto a mis propias ideas? ¿Tengo a quien me dirá de corazón si pecho de arrogancia? ¿Digo suficientes veces “no sé”? Si es el caso, ¿prepararía mi sucesión? ¿Tengo el bastante coraje para revisar mis decisiones?

**El mejor dirigente es aquel cuya existencia pasa casi desapercibida entre la gente. Cuando consigue su objetivo y todo ha terminado, la gente dice “Lo hemos conseguido nosotros solos” (Cap. 17)**

Los colaboradores ¿se sienten propietarios? ¿Piensan que aliento o que interfiero? ¿Creen que podemos generar nuestras propias circunstancias o que todo depende del exterior? ¿Podría servirles mejor? ¿Cómo ayudar sin que se note? ¿Puedo mandar si no sé obedecer? ¿Creo que en los mercados la creatividad y el compromiso de la gente pueden ser más importantes que el posicionamiento y los recursos?

**El Maestro está disponible para todos y no rechaza a nadie. (Cap. 24)**

¿Está abierta la puerta de mi despacho? ¿Hablo con todos o sólo con mis iguales o reportes directos? En mi empresa, ¿saben los que hablan? ¿Hablan los que saben? ¿Estoy presente al 100% cuando me hablan? ¿Tengo respeto a cualquier persona o tema? ¿Necesito planificar los encuentros importantes o sé bien que simplemente ocurrirán?

**Cuando algo es joven es suave y flexible. Cuando le queda poco para morir es duro y rígido. (Cap. 76)**

Si me esfuerzo en optimizar ¿no perjudico mi flexibilidad ante lo que traiga mañana? ¿Cambiar de opinión es para mí signo de debilidad o de fortaleza? ¿Cuál es el primer paso para ser más libre y más flexible? ¿Prefiero servir de ejemplo o juzgar y castigar para imponer mi voluntad?

**El que se pone de puntillas no está firme. El que avanza a grandes zancadas no irá muy lejos. (Cap. 24)**

¿Complica mi toma de decisiones el miedo a la crítica o el ansia de aplausos? ¿Achaco el fracaso a otros o a la mala suerte? ¿Doy más importancia al éxito o a los símbolos del éxito? ¿Es mejor coleccionar triunfos propios o compartir el de muchos? ¿Sé combinar humildad personal con orgullo empresarial? ¿Podré sostener lo conseguido mediante argucias? ¿Me siento centrado? ¿Sé qué me da fuerza? ¿Podría seguir así mucho tiempo? ¿Sé qué defiendo, qué busco y por qué?

**El Maestro no hace nada, pero no deja nada por hacer. El necio siempre está haciendo algo, pero siempre le queda mucho por hacer. (Cap. 38)**

¿Es más efectiva la microgestión o la delegación? ¿Mido por horas entregadas? ¿Estoy seguro de que mis mejores resultados o decisiones se han obtenido siempre con gran esfuerzo? ¿Me molesta si los demás no parecen estresados? ¿Seré más eficaz haciendo menos y siendo más?

**El sabio que asiste a un soberano se opondrá a toda conquista por las armas pues donde acampan los hombres de armas sólo crecen espinos y zarzas. Por eso el buen general cumple su cometido y se detiene. (Cap. 30)**

¿Dejo que mis emociones guíen mis decisiones ante competidores o ante colegas? ¿He entrado en dinámicas “perder-perder”, como conflictos internos o guerras de precios con competidores? ¿Sé cuándo y cómo ceder? ¿Dejo que mis competidores perseveren en sus errores o les sigo en ellos?

**Ataja los problemas cuando brotan. Siembra lo grande en lo pequeño. (Cap. 63)**

¿Debe llegar a mi despacho lo grande o lo significativo? ¿Me fijo sólo en los números? ¿He dejado pasar lo intolerable aunque pequeño? Si no lo he ignorado ¿he respondido al mal con bien o con más mal? Y a la vez, ¿qué cosas buenas no han tenido tiempo de crecer por mi ansiedad?

**Si quieres que algo se contraiga, antes debes permitir que se expanda. Si quieres que algo se debilite, antes debes hacerlo fuerte. Para recibir hay que dar primero. (Cap. 36)**

Los científicos saben que todos los sistemas complejos tienen ciclos y realimentaciones, y que los excesos suelen crear sus opuestos. ¿Sé cuál es la evolución natural de mi organización? ¿Sé vivir con las paradojas y la complejidad? ¿Es mejor adivinar lo que va a ocurrir o entender cómo va a ocurrir? ¿Sé cuándo es momento de invertir o ya de tomar? ¿Soy generoso de mí?

**¿Por qué es la gente tan difícil de gobernar? ¡Porque son demasiado listos! Por tanto el que gobierna su estado con astucia lo perjudica. (Cap. 65)**

¿Confío en las técnicas de manipulación o control de variados especialistas para controlar a mi gente? ¿Promuevo envidias y competencias tóxicas? ¿Trabajo más el estilo o la sustancia? ¿Insisto más en la visión, o en que se respeten los procesos y se cumplan los indicadores? ¿Es limpia la asignación de poder, recursos o conocimiento? ¿Son las normas para todos? ¿Hay congruencia entre lo que digo y lo que hago? ¿Soy un modelo? ¿Cuál es el coste y riesgo real de la no integridad?

**Gobernar un país grande es como freír pececillos, si se fríen mucho se estropean. (Cap. 60)**

¿Me esfuerzo más en facilitar la tarea de otros o en reforzar el control? ¿Es mejor decir qué hacer o aclarar sólo lo que no hay que hacer? ¿Son los límites lo bastante amplios para que haya creatividad y suerte? ¿Permito en las reuniones que las ideas, emociones y voluntades surjan de forma natural? ¿Creo que la gente hace lo correcto si se la da libertad, o desconfío? ¿Si creo en un sistema liberal de mercado fuera, por qué implanto una dictadura dentro?

**¿Quién más puede estar quieto mientras se asienta el lodo y se aclara el agua? ¿Quién más está en calma hasta el momento justo de entrar en acción? Sin buscar, sin esperar, el Maestro está presente y da la bienvenida a todas las cosas. (Cap. 15)**

¿De verdad creo que se puede nombrar todo, medir todo y calcular todo? ¿Sé cómo estar atento para escuchar las respuestas cuando lleguen y así actuar? ¿Puedo simplificar mi mente, mi trabajo, mi entorno para estar atento al aquí-ahora? ¿Escucho los ritmos de los acontecimientos? ¿Calma a los míos mi calma? ¿Soy digno de aclarar problemas de otros si no he aclarado los míos?

**En el mundo no hay nada tan blando y flexible como el agua. Pero nada lo supera en disolver lo duro e inflexible. (Cap. 78)**

¿Confío en que mi gente sabrá encontrar su camino por sí mismos? ¿Permito que las cosas se desplieguen por sí mismas? ¿Soy cortoplacista o creo en el valor de la perseverancia? ¿Busco sin miedo lo profundo, como el agua? ¿Si has de soportar múltiples presiones, eres más fuerte si eres fuerte o si eres suave? ¿Cuánto me desgasta proteger lo que está perdido? ¿Cuándo rinde más retirarme, apartarme o ceder?

**La norma natural es que lo excedente acaba equilibrándose con lo insuficiente. La norma del hombre es la opuesta: toma de lo insuficiente para acumular en lo excedente. ¿Quién si no un hombre de Tao puede poner sus riquezas sobrantes al servicio del mundo? (Cap. 77)**

¿Velo por la actividad de mi empresa sea responsable? ¿Tiene nuestra misión un impacto positivo en la sociedad y en generaciones venideras? ¿Abro espacios para la compasión y la justicia? A nivel personal, ¿siento que crezco más cuando doy o cuando acaparo? ¿Mantengo un equilibrio entre las distintas áreas de mi vida de forma que se refuercen, y no tomen una de otras?

© Rafael Martínez Alonso  
© Know Square S.L.